

## Cap. 1 Gli attori della filiera distributiva

Come ben definito già una decina di anni or sono da Fine (1996), il comparto della distribuzione e vendita degli autoveicoli, a cui è stata data poca attenzione in passato in quanto secondario agli aspetti di ingegnerizzazione e produzione, sta vivendo negli ultimi decenni un incremento di importanza dato che proprio su questo fronte si gioca la competitività dei costruttori. Infatti è da ricercare proprio nella vendita e nel postvendita la possibilità di fare efficienza migliorando i profitti. Questo significa però tenere conto che la revisione dei relativi flussi a valle della produzione esige anche una corretta valutazione della redistribuzione del valore fra gli attori coinvolti, redistribuzione che deve tenere in conto dei ruoli giocati e dei contributi apportati da ciascun operatore. Diventa allora importante esaminare ruoli, compiti e relazioni che esistono fra il costruttore e la sua rete distributiva.

### 1.1. Il contesto distributivo

Lo studio dei rapporti fra Casa automobilistica e rete distributiva deve essere ricollocato in un quadro più ampio capace di tenere in considerazione tutti gli elementi che insistono sulla relazione e tutti i protagonisti che interferiscono con questi due soggetti e influiscono sul rapporto.

In particolare, come suggerito da Ford, Gadde, Hakansson e Snehota (2003) sembrerebbe determinante ricollocare l'analisi dei rapporti distributivi in uno scenario più ampio che consideri anche il comportamento dell'automobilista inteso in qualità di cliente (vedi figura 1).

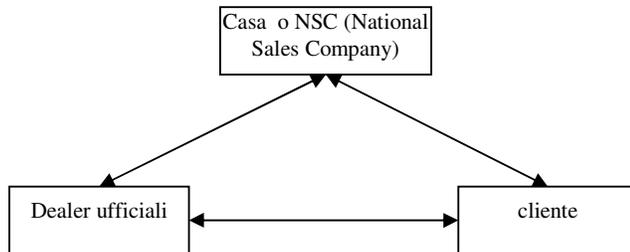


Fig. 1 – I rapporti di canale riletti alla luce del ruolo del cliente

Inoltre la comprensione del rapporto non può prescindere anche dalla contestualizzazione legislativa. Il settore automobilistico ha di fatto goduto per anni di un regime di esenzione dall'applicazione della normativa che regola i rapporti distributivi e gli atti tendenti a ridurre la competizione. Nel capitolo 2 tale prospettiva verrà analizzata in dettaglio.

Da ultimo è opportuno segnalare che il rapporto esistente fra Casa automobilistica e dealer è influenzato anche da ulteriori elementi del settore.

Si pensi al fenomeno degli operatori del noleggio che intervengono essi stessi nel mercato distributivo e nella triade Casa, dealer e cliente comportando effetti valutabili non più in maniera irrisoria. Si stima infatti che il fenomeno delle vendite di vetture a noleggiatori copra circa il 13% del prodotto totale distribuito dalle Case (cfr par. 1.3.6). Lo schema di analisi deve quindi essere ampliato come in figura 2.

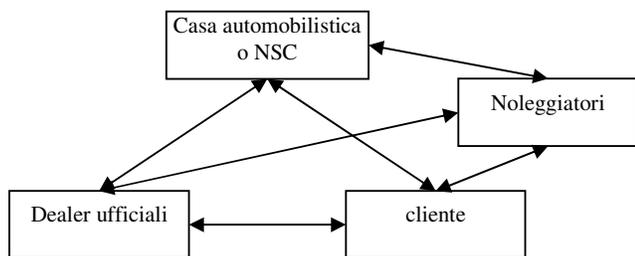


Fig. 2 – Il modello di analisi allargato al ruolo dei noleggiatori

Tale fenomeno inoltre assume un connotato di maggiore interesse considerando che i volumi intermediati da questi operatori (noleggiatori) giungono poi al mercato finale (in via diretta o via intermediazione dei dealer) sotto forma di veicoli usati. Non è da sottovalutare quindi l'effetto disintermediativo (per i veicoli nuovi) e di reintermediazione (per i veicoli usciti dal parco noleggio) esercitato dai noleggiatori nell'ambito dei rapporti di filiera.

Inoltre bisogna anche tener conto dell'affacciarsi di nuovi operatori della distribuzione che si affiancano al canale tradizionale rappresentato dai dealer.

Si fa qui particolare riferimento sia a intermediari fisici sia a operatori che a diverso titolo insistono sulla relazione Casa-cliente finale, anche in termini puramente informativi.

Fra di essi si annoverano gli operatori multimarca che operano sul mercato in assenza di un mandato specifico con una Casa e che si approvvigionano su mercati paralleli di prodotto considerato usato ma "freschissimo" (il cosiddetto Km 0), oppure che ricorrono direttamente all'importazione da altri mercati attingendo dagli stock in esubero presenti su tutti i mercati europei (figura 3).

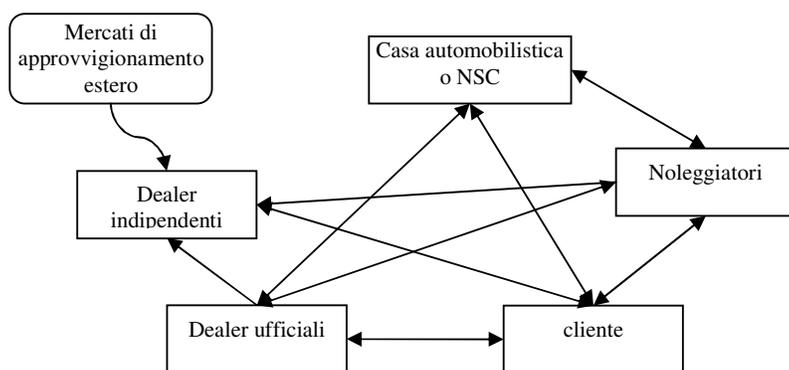


Fig. 3 – L'allargamento del modello anche ai rivenditori non ufficiali

Vi è da notare inoltre come il panorama della distribuzione automobilistica sia cambiato (e cambierà ancor più in futuro) con l'avvento di internet quale mezzo di intermediazione fra Case e cliente finale per la informazione e per la vendita delle vetture.

Figura 4 consolida le considerazioni fin qui addotte e mostra un modello allargato entro il quale valutare le relazioni costruttore e dealer ufficiale.

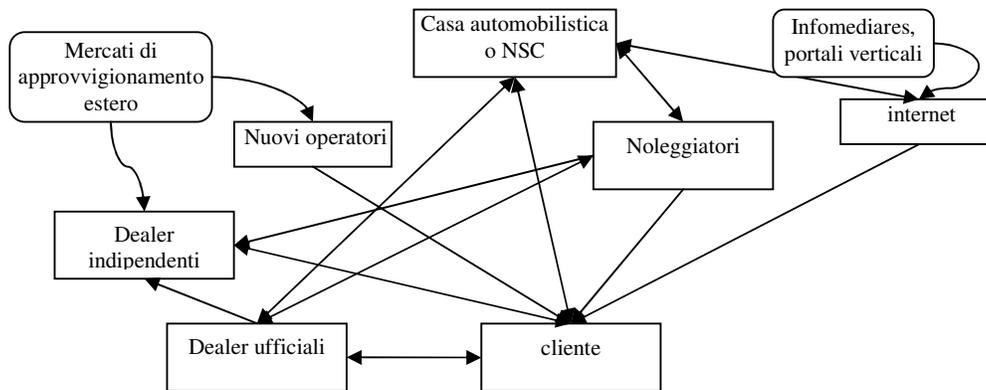


Fig. 4 – La rappresentazione articolata di tutti gli operatori che ruotano attorno alla commercializzazione delle vetture

In via generale si può affermare (Lademann & Partner 2001) che, fatta pari a cento la vendita al cliente finale, il 10% viene veicolato direttamente tramite le filiali possedute dalle Case, l'80% passa attraverso la rete dei dealer (in questo valore si riconnettono anche le vendite fatte ai noleggiatori in quanto formalmente fatte dai dealer ma su accordi commerciali preventivamente gestiti con le filiali delle Case) infine il restante 10% è distribuito attraverso i canali alternativi (internet, importazione, ecc.)

Infine vi è da segnalare la discesa in campo anche di nuovi operatori che attraverso politiche di differenziazione orizzontale incrementano l'ampiezza dell'offerta anche con la distribuzione dei veicoli nuovi. E' recente in Italia l'ingresso nel mercato da parte della GDO che ha iniziato ad esporre veicoli nei propri punti vendita dapprima con formule di collaborazione con operatori di settore (personale di vendita di concessionaria) e poi in modalità autonoma con proprio personale di vendita.

Esiste inoltre un ulteriore fattore che incide nei rapporti fra detti operatori e che è riconducibile semmai ad un elemento macro ambientale. Il contesto legislativo è infatti un elemento che regola tale sistema e che è proprio in questi decenni oggetto di attenzione in quanto fattore di propulsione e controllo della spinta all'apertura di mercato del settore.

Per una corretta interpretazione dei rapporti distributive fra Casa e concessionari è necessario quindi esaminare in maniera più allargata anche tutti gli altri protagonisti della filiera distributiva. In un recente lavoro di ricerca condotto da Bloom e Perry (2001) sui comparti della distribuzione di beni di consumo emergono forti elementi che fanno pensare ad un riordino dei ruoli degli attori e della loro importanza e impatto sul sistema visto nel suo complesso. Queste le principali conclusioni a cui arrivano gli autori:

- a. il cliente analizza più sistemi di acquisto e valuta le alternative offerte dai canali superando il rapporto diadico con un solo operatore per allargare le possibilità di scelta a una prospettiva network.
- b. L'intensità di interazione non è mai la stessa per opportunità di contatto ma varia a seconda del legame che si instaura con ciascuna classe di operatore
- c. Il network viene attivato dal cliente in ragione dell'attitudine dello stesso a veicolare informazioni e conoscenze specifiche atte a supportare il processo di scelta.
- d. Infine la ricerca di una poliedricità di rapporti da parte del cliente trova fondamento nell'esigenza di interrompere il dualismo che nasce dal rapporto stretto fra produttore e propria rete di distribuzione. In questo il venditore che rappresenta più produttori è visto dal cliente come un operatore più "obiettivo"

che non deve sottostare a predefinite logiche cooperative con la Casa mandante e a conseguenti necessità di collusione.

Per quanto poi attiene al tema dei poteri nei canali, il lavoro di Butaney e Wortzel (1998) giunge alla conclusione che il ruolo del distributore sulle decisioni di canale è rilevante in condizioni di elevata competitività di mercato, quando il suo operato è diretto nei confronti di clienti piccoli e con scarsa attitudine al cambiamento di fornitore e quando il distributore è importante nell'economia del produttore di piccole dimensioni.

Alla luce di queste considerazioni si intende proseguire il resto del capitolo con la disamina del ruolo e del comportamento dei singoli operatori per valutarne gli effetti in una logica più allargata di network.

## 1.2. Il comportamento dell'acquirente

Il mercato dell'automobile da anni è ormai entrato in una fase di maturità caratterizzata da tassi di crescita molto contenuti, non superiori al 3% su base annua.

La seguente tabella riportata in figura 5 mostra l'evoluzione dell'immatricolato per paese europeo degli ultimi 10 anni.

Figure 2: New registration of passenger cars per Member State (1997-2004).									
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Coefficient of Variation
Denmark	152,084	162,508	143,727	112,690	96,187	111,598	96,076	120,484	20.4%
Germany	3,528,179	3,735,987	3,802,176	3,378,343	3,341,718	3,252,898	3,236,938	3,266,826	6.5%
Estonia	11,108	10,445	8,906	10,876	13,038	14,853	15,602	16,513	21.7%
Spain	1,016,383	1,192,530	1,406,246	1,381,256	1,425,573	1,331,877	1,382,109	1,517,518	11.8%
France	1,713,030	1,943,553	2,148,423	2,133,884	2,254,732	2,145,071	2,009,246	2,013,712	8.2%
Italy	2,402,358	2,374,706	2,331,917	2,425,537	2,417,171	2,288,765	2,247,443	2,263,687	3.0%
Hungary	79,773	103,541	129,292	133,234	148,125	171,215	208,426	203,726	30.9%
Netherlands	478,290	543,056	611,487	597,625	530,231	510,702	488,841	483,885	9.6%
Poland	477,937	515,256	625,837	473,110	523,126	303,957	353,635	318,111	27.5%
Portugal	213,636	248,398	272,883	257,836	255,215	226,092	189,792	197,521	13.1%
Sweden	225,263	253,430	295,249	290,529	246,581	254,589	261,206	264,246	8.7%
UK	2,170,725	2,247,403	2,197,615	2,221,647	2,458,769	2,563,631	2,579,050	2,567,269	7.7%
EU25*	13,879,799	14,858,401	15,682,546	15,217,581	15,180,210	14,780,905	14,703,703	14,937,517	3.5%

Notes: \* data missing for CY, MT.  
Sources: UNRAE.

Fig. 5 – Immatricolato dal 1997 al 2004 per paese europeo (fonte: London Economics 2006)

Emerge chiaramente come tale mercato sia contraddistinto da incrementi dovuti alla pura sostituzione. Gli anni della prima motorizzazione dei paesi europei sono ormai passati risalendo indicativamente ai decenni successivi alla seconda guerra mondiale fino ai primi anni '80.

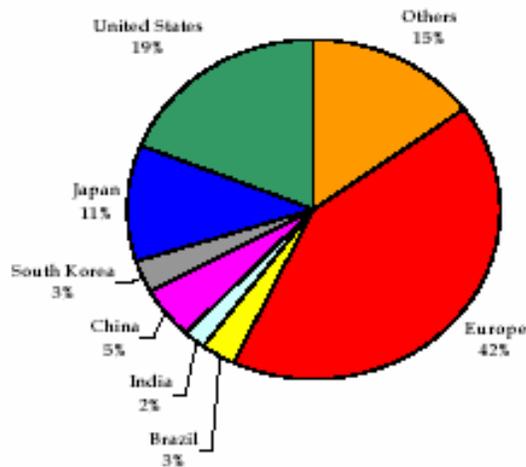
I mercati che presentano ancora tassi di crescita significativi sono quelli entrati da poco in UE e precedentemente appartenenti al blocco della Unione Sovietica (Estonia, Polonia, Ungheria, ecc.).

L'Italia ha un immatricolato annuo che si attesta intorno ai 2,3 milioni di vetture e rappresenta sul totale dei 25 paesi EU una quota pari al 15% circa.

I dati disponibili presso le fonti di ufficiali (Unrae, ACI, ecc.) mostrano che il mercato negli anni 2005 e 2006 non ha subito significative mutazioni rispetto al trend prima delineato.

In termini più ampi invece l'Europa assume un valore di assorbimento delle vendite mondiali pari al 42% così come riportato da London Economics in base al loro di ricerca condotto per il Direttorato della Concorrenza della UE (vedi figura 6)

Figure 1: Worldwide new registrations of passenger cars (2004).



Note: Europe = EU (except CY, MT) + EFTA.  
Source: ACEA.

Fig. 6 - Il peso relativo dei principali mercati sul totale dell'immatricolato mondiale (Fonte: London Economics 2006)

La maturità del mercato dell'auto, almeno nei mercati occidentali, segna come ovvia conseguenza un comportamento di riacquisto molto più basato sull'esperienza e la conoscenza rispetto a quanto accade in mercati in espansione. L'atteggiamento maturo e articolato nei confronti della ricerca, selezione e poi acquisto dell'auto diventa anch'esso elemento che induce mutamento nei comportamenti degli operatori del contesto distributivo automobilistico.

Questa maturità di acquisto si esemplifica nella ricerca delle modalità più efficienti ed efficaci per il soddisfacimento del bisogno di mobilità.

E' quindi indispensabile comprendere i mutamenti di questo comportamento per poter meglio concentrarsi sullo stato relazione esistente fra Case e reti distributive autorizzate.

Oggi il mercato globale dell'auto è in una fase di maturità (Stecchetti e Volpato 2006) e si assiste ad un fisiologico eccesso di offerta. Forte di questa situazione di eccesso di offerta sulla domanda, il cliente ha maturato una forte consapevolezza del ruolo che ricopre (Wade 2003). Diverse sono le evidenze di questo stato di cose: il maggiore uso dell'informazione nel processo di selezione fra i modelli, l'impiego di forme di acquisizione della conoscenza a basso costo (internet), la capacità di selezione oggettiva e basata sull'esperienza, ecc.

Ricerche sull'impiego di internet nel processo di acquisto (Ratchford, Lee e Talukdar 2003) suggeriscono che internet procura efficienza al consumatore che possiede così informazioni di pre-vendita e conseguentemente un maggiore potere di acquisto.

L'incremento delle informazioni a disposizione dei potenziali clienti grazie all'uso di internet sembrerebbe portare ad un aumento della concorrenza fra i distributori. Questo comporterebbe come conseguenza logica una riduzione dei margini ed una redistribuzione del valore all'interno della filiera.

Il processo di acquisto dell'auto non è un'area di studi innovativa. Molte ricerche hanno dedicato attenzione a questo aspetto. In particolare la focalizzazione non sarà tanto sull'analisi delle preferenze in termini di modelli o marca quanto in termini di percorso di scelta e processo di acquisto; quindi non tanto il "cosa" quanto il "come"; cioè il processo di acquisizione delle informazioni in pre-acquisto.

Questo aspetto del processo di acquisto si caratterizza per la sua alta densità informativa e di conoscenza e vede nelle figure degli intermediari (dealer showroom, siti delle Case, portali verticali dedicati all'auto, riviste di settore, passa parola, programmi TV dedicati, ecc) un ruolo fondamentale.

Fonti ad oggi disponibili (Wade 2003; Furse, Punj e Stewart 1984), mostrano che il cliente è alla ricerca di sempre maggiori informazioni ed è capace di utilizzare le stesse per ottimizzare il processo di selezione ottenendo così il migliore trattamento.

Emerge inoltre, seppur in maniera ancora embrionale, la tendenza ad associare all'insegna del distributore un ruolo importante quale generatore di valore per il cliente e nei confronti del quale riversare livelli crescenti di fiducia che si potrebbero tradurre in futuri comportamenti di predilezione dell'insegna di distribuzione prima del marchio di fabbrica.

Esistono casi di gruppi di distribuzione multimarchio che iniziano ad ottenere la fiducia del cliente (store loyalty) svincolando così il proprio successo solo dalla forza dei marchi che rappresentano (effetto brand loyalty).

### 1.2.1 La scelta in merito al marchio

Per Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne (2005), che hanno analizzato i dati relativi ad una ricerca compiuta su circa 30 mila casi di riacquisto di vettura nuova nel mercato francese, l'80% di questi riacquisti ha preso in considerazione altri marchi (mediamente 2) rispetto a quello già posseduto, come esposto in figura 7a. La valutazione di altri marchi è ovviamente più contenuta nei casi di alta soddisfazione rispetto alla vettura precedentemente posseduta così come evidenziato da figura 7b.

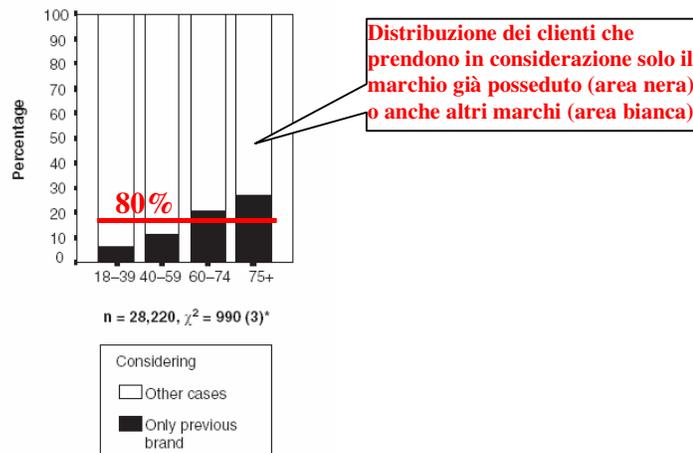


Fig. 7a – Il numero dei marchi analizzati in fase di selezione (fonte: Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne 2005)

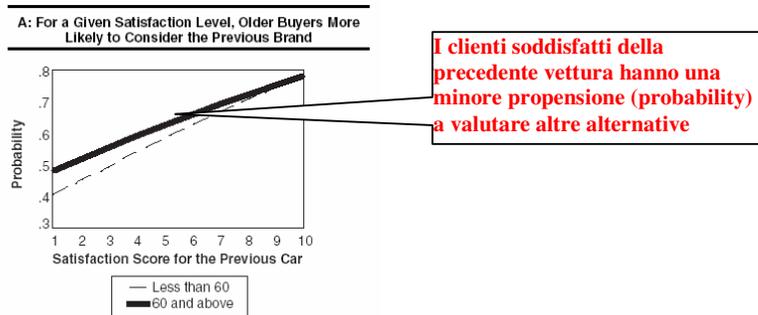


Fig. 7b – L’impatto della soddisfazione sul processo di riacquisto (fonte: Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne 2005)

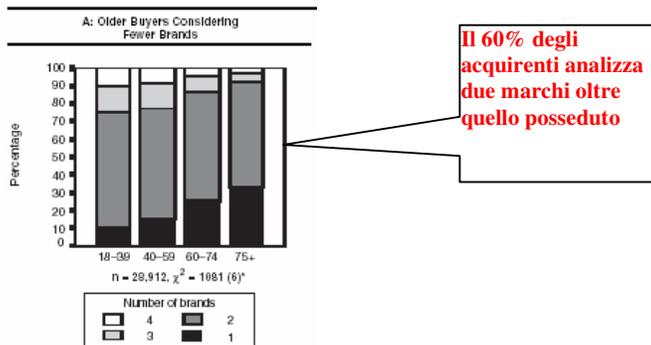


Fig. 7c – Il comportamento informativo nel processo di ri-acquisto dell’auto (fonte: Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne 2005)

I dati raccolti dagli autori mostrano inoltre che mediamente la ricerca di informazioni sulle vetture riguarda non più di due marchi oltre quello posseduto, fatta eccezione per il 20% degli acquirenti fino a 60 anni che prendono in considerazione anche 3 e più marchi (confrontare figura 7c)

La scelta definitiva ricade poi per circa il 55% dei casi sul medesimo marchio già posseduto come evidenziato in figura 8a. Nei giovani la conferma del riacquisto del medesimo marchio è minore (40%) rispetto alle classi di età superiori. L’alto tasso di fedeltà nel marchio è subordinato inoltre all’indice di soddisfazione (vedi figura 8b). La probabilità di confermare lo stesso marchio è di poco superiore al 40% per un livello di soddisfazione medio (indice 5). Per gli acquirenti più anziani la probabilità di fedeltà al marchio aumenta al 60% in presenza della medesima soddisfazione.

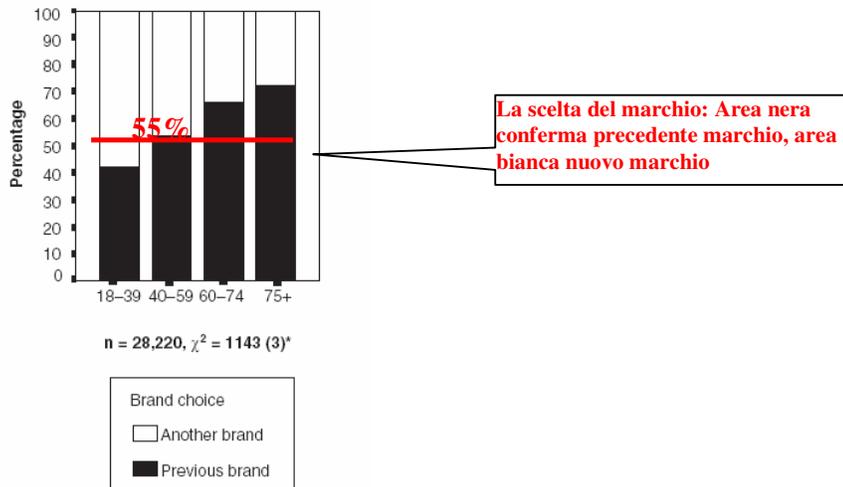


Fig. 8a – La scelta dei marchi (fonte: Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne 2005)



Fig. 8b – La conferma del precedente marchio in ragione della soddisfazione (fonte: Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne 2005)

Nel 2001 Lademann & Partners (2001) hanno condotto una ricerca per conto della Direzione generale della concorrenza della UE al fine di comprendere le preferenze dei clienti per quanto attiene le alternative di acquisto e servizio delle autovetture con particolare confronto rispetto al canale delle concessionarie autorizzate.

Lo studio ha coperto Germania, Francia, Olanda, Spagna e UK e ha coinvolto 500 rispondenti.

Per quanto attiene la scelta del marchio la ricerca (vedi figura 9) mette in evidenza che la scelta del cliente circa il marchio è già formata prima della fase di ricerca per più del 60% dei casi, fatta eccezione per la Francia dove tale valore scende al 50% confermando così i risultati della ricerca prima delineata che aveva appunto come riferimento proprio questo paese.

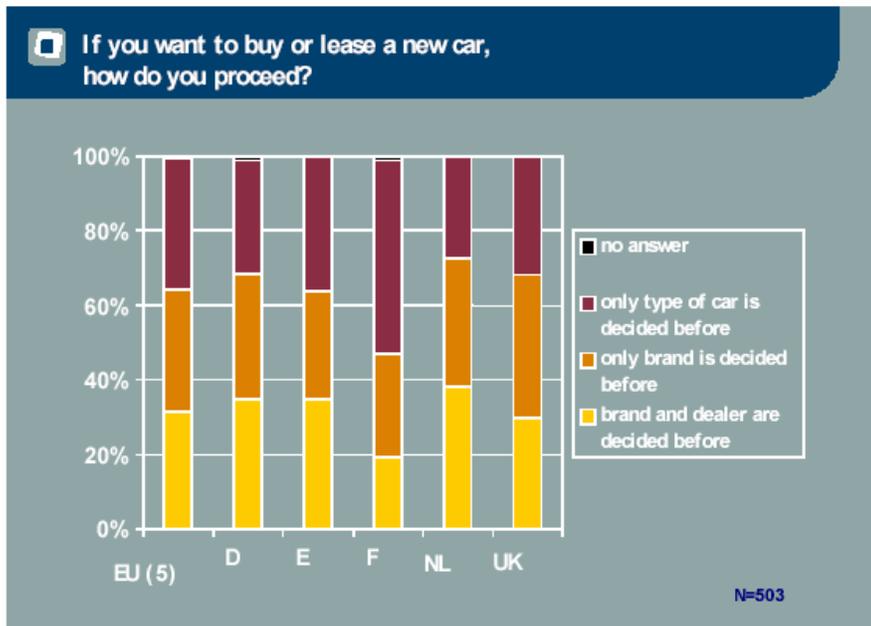


Fig. 9 – Le scelte dei clienti circa il veicolo (marca e tipologia) (fonte: Lademann & Partners 2001)

Taylor-Nelson Sofres (2001) (TNS), una fra le principali società di ricerche di mercato in Europa, ha condotto nel 2000 uno studio sulla percezione della distribuzione dell'auto in Europa. La ricerca estesa a Germania, Francia, Italia, UK e Spagna ha coinvolto 4000 nuovi acquirenti di veicoli nuovi.

Figura 10 riporta i risultati circa il numero di marche di autovetture prese in considerazione dal campione intervistato al momento dell'acquisto.

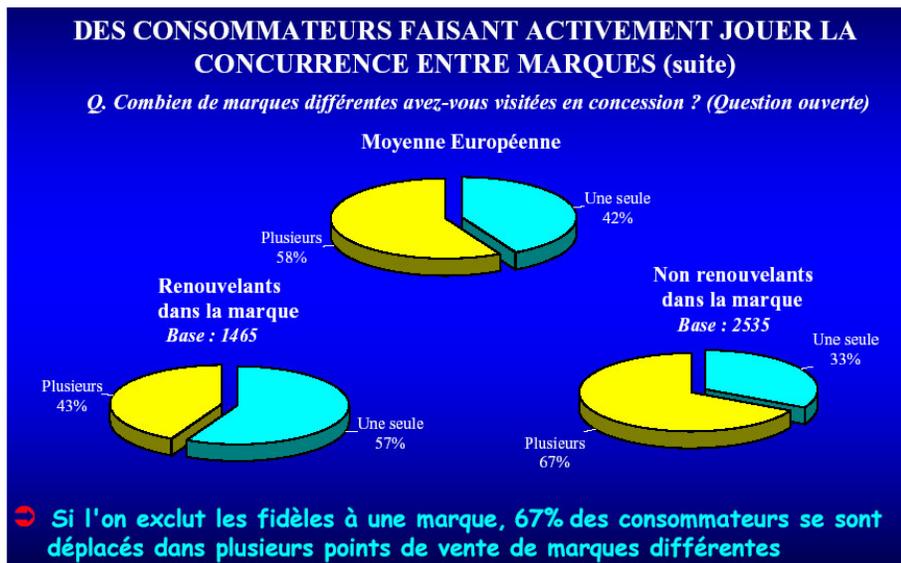


Fig. 10 - Il comportamento di scelta del marchio (fonte: Taylor-Nelson Sofres 2001)

Il 60% dei rispondenti ha dichiarato di aver valutato più di un marchio, tale valore sale al 70% circa per coloro che non hanno poi rinnovato la scelta di marchio. Per coloro che invece hanno a posteriori rinnovato la scelta di marchio prima posseduta, il ricorso all'analisi di più marchi ha coinvolto solo il 43% dei rispondenti. Tali risultati solo in parte trovano un riscontro con la ricerca di Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne

(2005) che indica invece un tasso di presa visione dell'offerta di altre marche superiore di 20 punti percentuali. Questa differenza potrebbe essere giustificata dalla specificità del mercato francese.

In sintesi si può quindi affermare che l'approccio alla selezione dei veicoli da parte del cliente è piuttosto aperto e disponibile a valutare alternative di marchio rispetto a quanto posseduto, segno questo di un atteggiamento maturo che si esprime nella capacità di selezione e valutazione delle alternative offerte dal mercato.

### 1.2.2 La scelta del punto vendita

Le considerazioni prima riportate circa il comportamento di scelta del marchio possono essere ricondotte anche all'analisi del punto vendita.

La ricerca di Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne (2005) mostra infatti come il criterio di ricerca delle alternative guidi il cliente a visitare diversi punti vendita. Il 55% dei rispondenti infatti dichiara di visitare diversi punti vendita prima di fare la propria scelta (vedi figura 11a). La volatilità nella scelta del dealer è alta nei giovani e minore invece negli altri potenziali clienti.

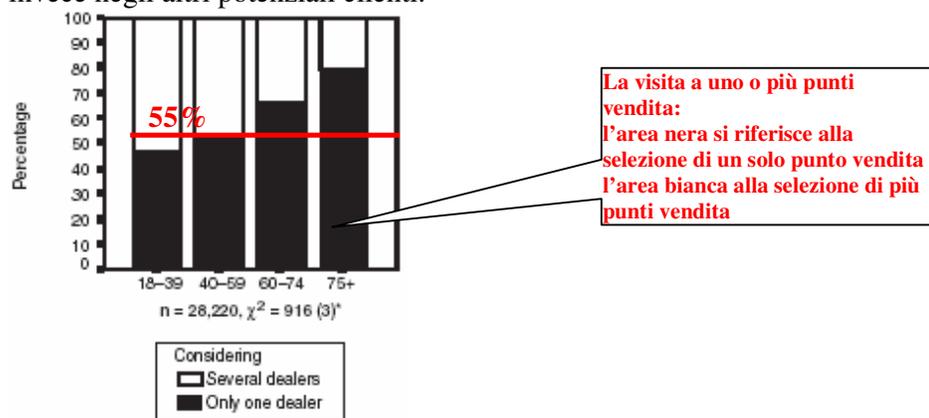


Fig. 11a – I punti vendita visitati dagli acquirenti (fonte: Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne 2005)

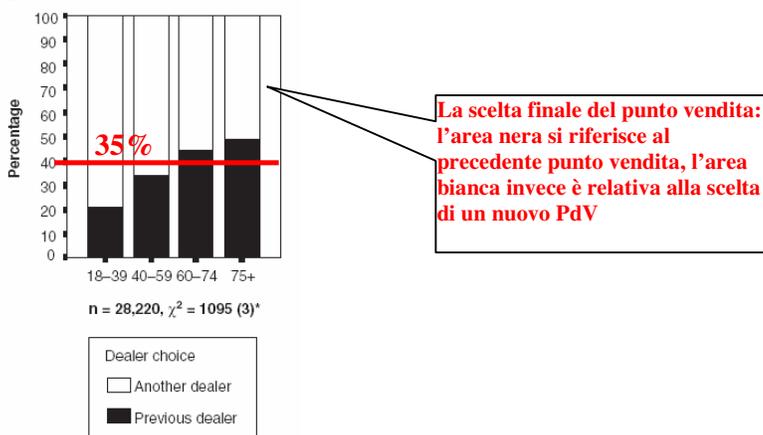


Fig. 11b – La scelta finale del punto vendita (fonte: Lambert-Pandraud, Laurent e Lapersonne 2005)

Se tale dato viene confrontato con la disponibilità a valutare più marchi (cfr 1.2.1) emerge nettamente come ci sia una maggiore predisposizione alla valutazione della varietà di marchi rispetto alla valutazione dell'offerta di più punti vendita. Tale valutazione è inoltre generalizzabile per tutte e quattro le fasce di età analizzate.

Rispetto alla scelta finale, emerge che i rispondenti mantengono lo stesso punto vendita da cui si erano serviti in passato nella misura media del 35% (vedi figura 11b).

Questo dato se paragonato con la percentuale di riacquisto dello stesso marchio pari al 55% (cfr 1.2.1) induce a ritenere che esista una forte tensione da parte dell'acquirente a mettere a confronto offerte formulate da punti vendita probabilmente rappresentanti anche lo stesso marchio; fenomeno questo contraddistinto con il termine di "shopping around" (Volpato 1999).

La ricerca condotta da Lademann & Partners (2001) ha evidenziato che approssimativamente un terzo dei consumatori (vedi precedente figura 9) rimane fedele al dealer e al marchio acquistato. Un altro terzo rimane fedele al marchio ma è preparato a cambiare punto vendita. Il restante terzo non rimane ne fedele al marchio nel al punto di vendita ed è intenzionato a ricercare la migliore offerta.

Dal punto di vista della distribuzione ciò significa che minimamente due terzi dei potenziali acquirenti sceglieranno fra differenti punti vendita. Questo stato di fatto spinge verso un incremento della competizione a valle sul punto vendita.

Infine una ricerca internazionale condotta da Research international per Findomestic (2003) nel corso del 2003, il cui scopo consisteva nel rilevare i criteri di scelta del punto vendita da parte dell'acquirente di autovetture, ha posto l'accento sull'esigenza degli acquirenti di visionare un'ampia gamma di vetture sul punto vendita (vedi figura 12). Da questo punto di vista l'Italia si pone agli stessi livelli del Regno Unito, mercato questo, dove è ormai da tempo molto radicata la presenza di gruppi distributivi multimarchio che quindi per vocazione offrono un assortimento ampio.

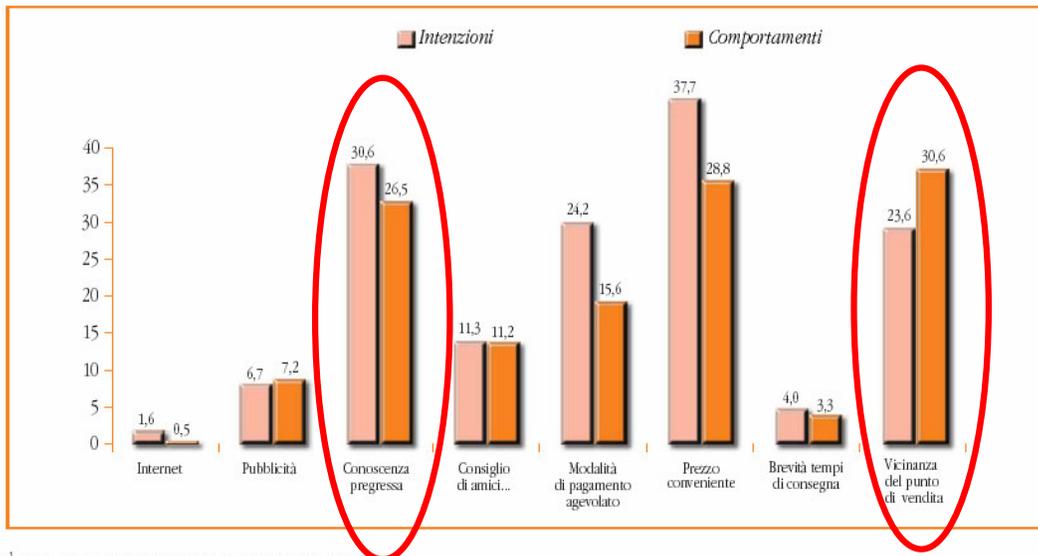


Figura 12 – L'importanza dell'ampiezza di gamma sul punto vendita (fonte : Findomestic 2003)

Per quanto attiene esclusivamente il mercato italiano una ricerca condotta da Findomestic-Prometeia (2002) su 1.700 acquirenti e acquirenti potenziali di vetture nel periodo 2001-2002 ha evidenziato aspetti specifici del comportamento di acquisto in merito alla scelta del punto vendita e del canale distributivo.

L'indagine di mercato è stata indirizzata alle famiglie italiane mediante la somministrazione telefonica di questionari semi-strutturati. Il questionario è stato somministrato a due campioni: il primo (859 famiglie) è relativo a individui che hanno manifestato l'intenzione di acquisto entro sei mesi dalla data dell'intervista, quindi famiglie che non hanno provveduto ad un acquisto recente di un'autovettura, ma che esprimono l'intenzione di acquistarla entro 6 mesi; il secondo campione (853 famiglie) comprende invece chi l'auto l'aveva recentemente acquistata (negli ultimi sei mesi). Per semplicità di esposizione, il primo campione è stato definito come gruppo delle intenzioni, mentre il secondo come gruppo dei comportamenti. I due campioni sono strettamente correlati: ad ogni unità statistica del gruppo delle intenzioni corrisponde una identica unità statistica del campione dei comportamenti, secondo determinate caratteristiche socio-economicodemografiche. Figura 13 mostra i risultati in termini di motivazioni di scelta del canale.

## I motivi prevalenti nella scelta del canale



<sup>1</sup> Il totale non dà 100 in quanto erano possibili risposte multiple.

<sup>2</sup> Internet, pubblicità, conoscenza pregressa e consigli di amici.

Figura 13 – I motivi di scelta del punto vendita da parte del cliente (Findomestic-Prometeia 2002)

Da una prima osservazione dei risultati emerge chiaramente come la scelta del dealer avvenga nel 30% dei casi su condizioni di conoscenza e relazioni già costituite. Con la stessa importanza viene però anche identificata la prossimità come fattore di scelta.

La selezione sul prezzo coinvolge prioritariamente il 28% dei rispondenti a dimostrazione della tendenza verso fenomeni di “shopping around”. Nell’11% dei casi il passaparola assume un peso significativo quale mezzo di guida nell’acquisto.

Da sottolineare anche la differenza esistente fra intenzioni e comportamenti. Mentre nelle intenzioni, il prezzo diventa elemento prioritario per la selezione del PdV, nei comportamenti rilevati, il prezzo è invece in seconda posizione rispetto al criterio della vicinanza.

Emerge quindi chiaro come l’acquirente di automobili sia intenzionato ad eseguire un’analisi accurata delle offerte. Questo si traduce nella ricerca su più punti vendita dello stesso o di altri marchi così da ottenere il migliore confronto e valutazione delle offerte ricevute. L’assortimento è un fattore molto importante che premia i rivenditori multimandato che godono, su un’unica superficie espositiva, di una maggiore ampiezza di gamma (marchi) e profondità (modelli) di offerta (Zaninotto 1987). Non è forse un caso che in epoche passate, dove non era ammessa la possibilità di gestire più mandati in un unico impianto distributivo, sorgevano in aree elette e a forte traffico (arterie urbane, vie di accesso ai centri urbani, ecc.) veri e propri agglomerati di concessionarie capaci di offrire la possibilità al cliente di avere in un contesto di realtà singole e individuali una prospettiva di offerta ricca e assortita.

Fra i fattori di scelta segnalati in figura 13 vi è da sottolineare anche la “conoscenza pregressa” quale criterio di scelta del punto vendita. Questo diviene leva importante per il dealer in quanto è un’area specifica di intervento su cui può operare. Infatti il requisito per il successo di un dealer consta proprio nella propria immagine che si esemplifica nel “conoscere” ed “essere conosciuto” (Sahlman 1997) nel tessuto sociale di riferimento (es provincia dove è ubicata la sede). Il marketing locale, oltre ad essere elemento di penetrazione della comunicazione operata dalla Casa a favore del marchio, si

configura come vero elemento distintivo dei dealer per creare la propria identità locale e creare le condizioni affinché il cliente riponga fiducia nel punto vendita. In questo caso la concessionaria diviene un attrattore locale di automobilisti interessati a conoscere e valutare le opportunità che il mercato dell'auto propone.

### 1.2.3 Il giudizio in merito ai canali

La ricerca Findomestic-Prometeia (2002) inoltre approfondisce la scelta del canale da parte del cliente automobilista.

Figura 14 mette infatti a confronto il giudizio dei clienti in merito a diverse condizioni di servizio rilevate per tre canali di vendita: concessionarie autorizzate, filiali dirette dalla Casa automobilistica e punti vendita multimarchio.

	tutti i canali		conces. 76%	Filiale 12%	Mulimarchia 11%
	soddisfazione	impatto	soddisfazione	soddisfazione	soddisfazione
Accoglienza	83	88	84	73	82
Assortimento	79	84	80	82	72
Gestione reclami	59	69	61	51	61
Competenza tecnica	83	90	83	86	79
Orari di apertura	78	82	77	81	82
Competenza finanziamenti	69	75	69	70	66
	75		76	75	74

Fig. 14 – Il giudizio dei clienti in merito ai livelli di servizio offerti dai differenti canali di vendita (fonte ns rielaborazione su Findomestic-prometeia 2002).

Il canale che maggiormente è stato citato dai rispondenti l'indagine è il canale dei concessionari autorizzati (76% di frequenza) seguito dai punti vendita filiali delle Case (12%) e in ultimo, anche se quasi a pari merito, quello dei multimarchio (non autorizzati) (11%).

In termini di soddisfazione per il servizio ottenuto si conferma il canale degli autorizzati che consegue un livello di soddisfazione pari al 76%. Il giudizio di soddisfazione ottenuto sia dai punti di vendita delle filiali che dei distributori multimarchio non si discosta comunque significativamente (rispettivamente 75 e 74). Il cliente quindi non percepisce differenze abissali di servizio fra dealer ufficiali e non ufficiali. Appare importante notare una differenza percepita alla voce "assortimento" e la conseguente "competenza tecnica" che qui è da intendere come conoscenza e attitudine a spiegare le specificità tecniche dei veicoli. I dealer ufficiali e le filiali ancor più, riscuotono livelli di soddisfazione elevati mentre altrettanto non accade per il rivenditore multimarchio che si distacca per circa una decina di punti in meno rispetto le due precedenti figure. Il cliente in questo caso percepisce forte il significato di profondità di assortimento (tutti i modelli in termini di carrozzeria, motorizzazione, allestimenti e colori di una marca) attribuendo invece scarso valore distintivo alla varietà di ampiezza determinata dalla disponibilità di più marchi, caratteristica che contraddistingue i multimarchio. Il rivenditore multimarchio percepisce quindi un valore di soddisfazione minore sulla voce assortimento proprio in quanto incapace di competere con il dealer ufficiale nella ricchezza di profondità di gamma. Grosso modo gli altri fattori di soddisfazione non differiscono significativamente. Si sottolinea semmai come il modello della filiale sia debole per quanto riguarda l'accoglienza e la gestione dei reclami, forse per via del fatto che il presidio del mercato locale richiede la vicinanza al cliente della figura imprenditoriale quale catalizzatore dell'attenzione verso il cliente.

La ricerca condotta da Lademann & Partners (2001) giunge in buona sostanza agli stessi risultati anche se relativamente ad altri paesi europei (Francia, Germania, Olanda, Spagna e Regno Unito).

Figura 15 mostra come le filiali delle Case coprono circa il 10% della domanda, fatta eccezione per Olanda e Francia dove coprono valori superiori (fino al 20%). Da notare come nel mercato inglese sia significativo il fenomeno delle vendite operate da importatori paralleli (quasi 10%) ed in Francia abbia connotati significativi il canale delle catene di distribuzione.

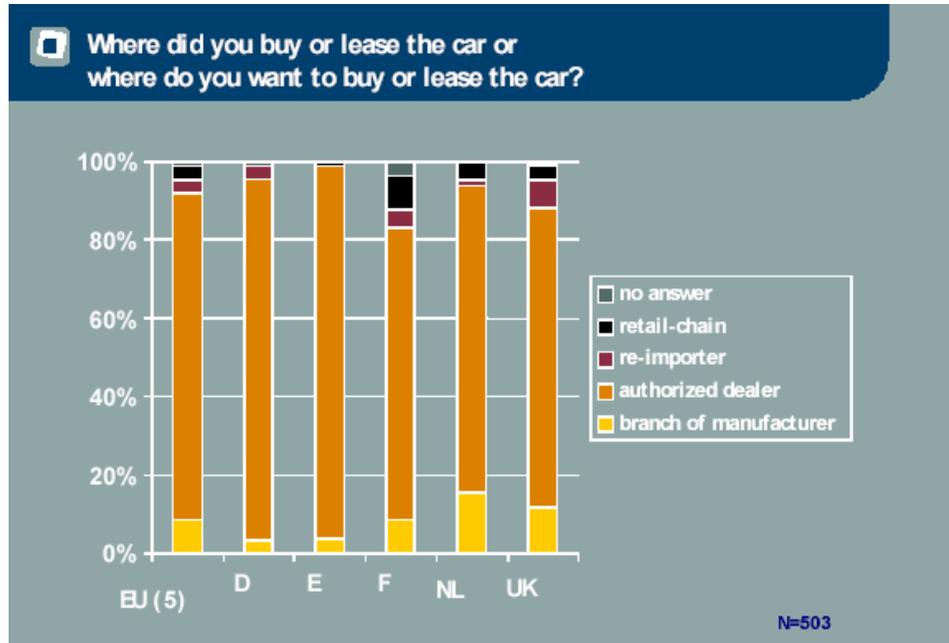


Figura 15 - I canali di vendita maggiormente attivati dagli acquirenti (fonte: Lademann & Partners 2001)

In questa prospettiva gli autori stimano nel 9% del totale mercato la possibilità di sviluppo di distributori multi-marca nei mercati europei.

La ricerca qui citata mette a confronto i diversi canali di vendita anche sotto un'angolazione diversa come esposto in figura 16.

Ai diversi canali di vendita viene associato, in base alla tecnica della Adaptive Conjoint Analysis, un livello di utilità marginale (part worth). Nei cinque paesi analizzati il canale che presenta un grado di utilità superiore è il canale dei dealer autorizzati.

Il canale dei dealer multi marchio non ufficiali presenta una utilità ridotta rispetto anche alle filiali della Casa ma pur sempre positiva. Risultano invece ad utilità negativa i punti vendita indipendenti emergenti (GDO), così come le vendite operate da re-importatori e il canale di intermediazione elettronico.

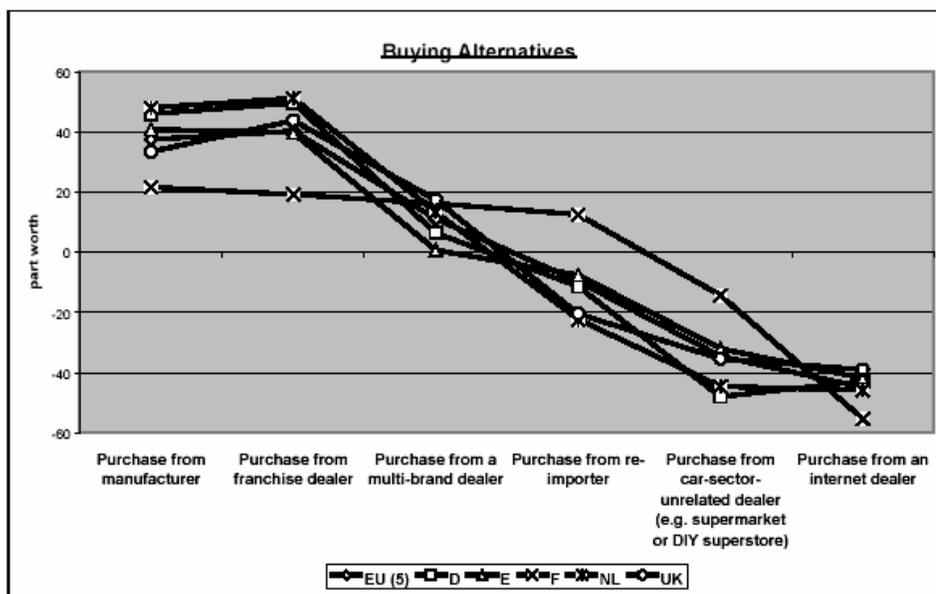


Figura 16 - L'utilità marginale dichiarata dai clienti circa i diversi canali di vendita (fonte Lademann & Partners (2001))

In generale si riscontra un elevato grado di convergenza fra i diversi paesi circa il grado di utilità dichiarato. Solo i consumatori francesi differiscono nella valutazione dell'utilità relativa dei canali attribuendo minore utilità ai canali ufficiali in favore invece di una maggiore disponibilità di giudizio verso i re-importatori e i dealer emergenti (GDO). Anche in Francia comunque il canale telematico non viene stimato come canale ad utilità marginale significativa.

Questa graduatoria per utilità offre significativi spunti di riflessione per interpretare in chiave futura il comportamento del cliente circa la scelta dei punti vendita.

L'elevato grado di utilità dichiarato dal cliente per il canale dei rivenditori indipendenti multi marchio lascia intravedere una fonte di vantaggio informativo che il cliente ritrae dalla varietà di offerta propria di questa categoria. Questo varrebbe nonostante il limite intrinseco nella non ufficialità del canale che denota potenziale carenza di competenza tecnica, come delineato nella ricerca di Findomestic-Pometeia (cfr 1.2.1).

In questa prospettiva il canale dei dealer autorizzati multi mandato (qui non indagato separatamente ma annegato nel dato del canale dei dealer ufficiali) potrebbe rappresentare per il cliente la soluzione che ottimizza l'utilità sommando a sé sia i benefici dell'ufficialità sia al contempo il superamento del vincolo connesso all'offerta di gamma limitata ad un solo marchio propria di una prospettiva di monomandato.

Infine la ricerca di Lademann & Partners (2001) mette in correlazione i sopracitati livelli di utilità con tipologie di cluster di clienti.

I clienti intervistati vengono suddivisi a seconda del grado di fedeltà dimostrato. Si evidenziano quindi clienti fedeli al marchio e al punto vendita, clienti fedeli solo al marchio e clienti che nel processo di scelta mettono a confronto anche diversi marchi (orientamento al tipo vettura).

I risultati di tale analisi sono riportati in figura 17.

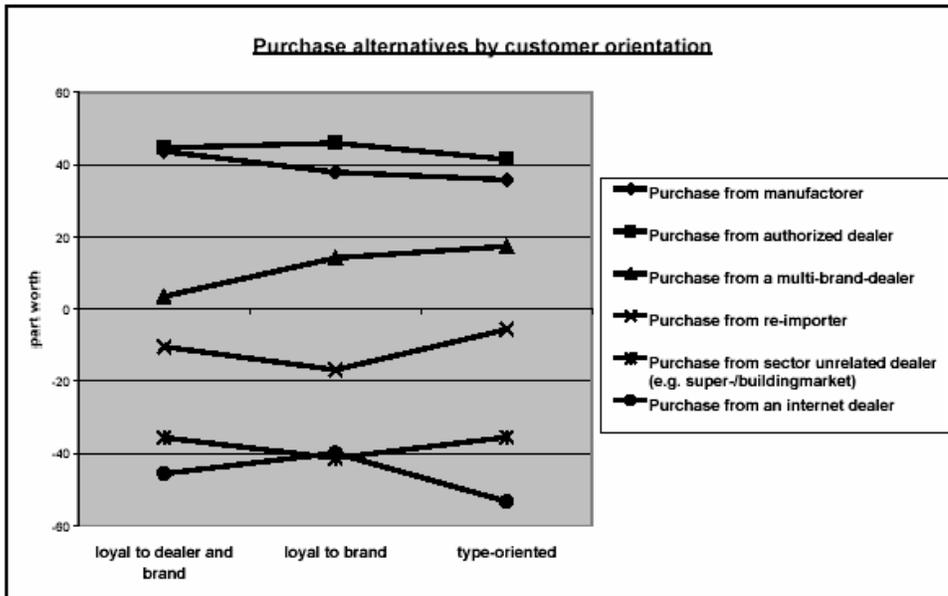


Figura 17 - L'utilità dei canali distributivi per i diversi cluster di clienti (fonte: Lademann & Partners (2001))

Sostanzialmente invariato è il giudizio per i canali emergenti (GDO) e per il canale digitale. Emerge chiaro un dualismo interpretativo per gli altri canali: decresce l'utilità al decrescere del grado di fedeltà del cliente per i canali ufficiali (filiali e concessionarie autorizzate). L'utilità è invece crescente a livelli decrescenti di fedeltà per i canali indipendenti (dealer multimarchio e re-importatori) proprio per via della disponibilità di un'ampiezza di gamma maggiore rispetto alle precedenti categorie.

Questo dato è particolarmente rilevante considerando che i clienti che in fase di scelta si dichiarano non legati a marchio e insegna distributiva sono stimati da Lademann & Partners (2001) nella misura del 40% del totale campione intervistato (cfr 1.2.1.) e che in via logico-deduttiva saranno sempre maggiori nei prossimi anni.

Tali considerazioni confortano ancor più la tesi secondo cui il dealer multi mandato organizzato in forma di gruppo distributivo potrà offrire benefici ai clienti non imitabili dagli attuali concorrenti.

La ricerca prima delineata da TNS ha rilevato che in merito al canale di distribuzione, quello ancora più richiesto per l'acquisto dell'auto rimane il concessionario tradizionale seguito dal punto vendita di proprietà della Casa. Nel contempo evidenzia il sorgere di nuove necessità che trovano risposta in format di vendita innovativi. Il 70% dei rispondenti dichiara di essere interessato all'offerta di operatori multi-brand, il 50% dimostra interesse anche per le catene indipendenti per le attività di assistenza (vedi figura 18).

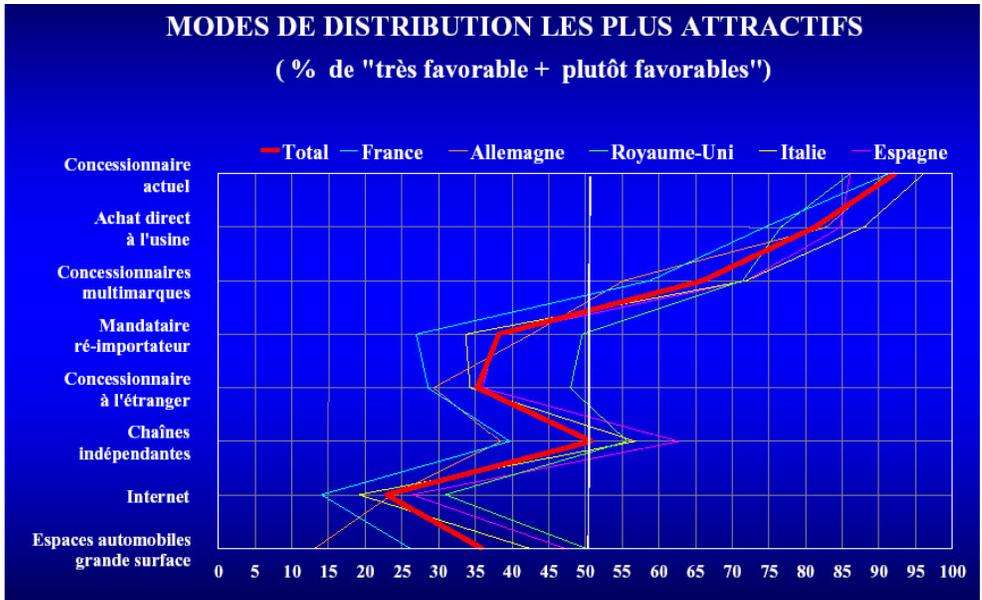


Figura 18 - Le preferenze dei clienti circa i canali (fonte: Taylor-Nelson Sofres 2001)

Anche se ancora non marcato, emerge l'interesse per la vendita supportata da internet tramite sia i siti delle Case che quelli dei dealer.

Non trova riscontro l'interesse per la scelta della vettura presso le grandi superfici che operano in altri comparti merceologici (GDO).

Nella mente dei rispondenti invece i punti vendita che operano in concessione multi-mandato trovano riscontro dal momento che consentono un efficace modo di raffronto dell'offerta disponibile sul mercato.

Figura 19 mette meglio in risalto i motivi per i quali i canali indipendenti (multi-marchio, catene indipendenti e GDO) sono apprezzati o sono temuti in una prospettiva di servizio di vendita.

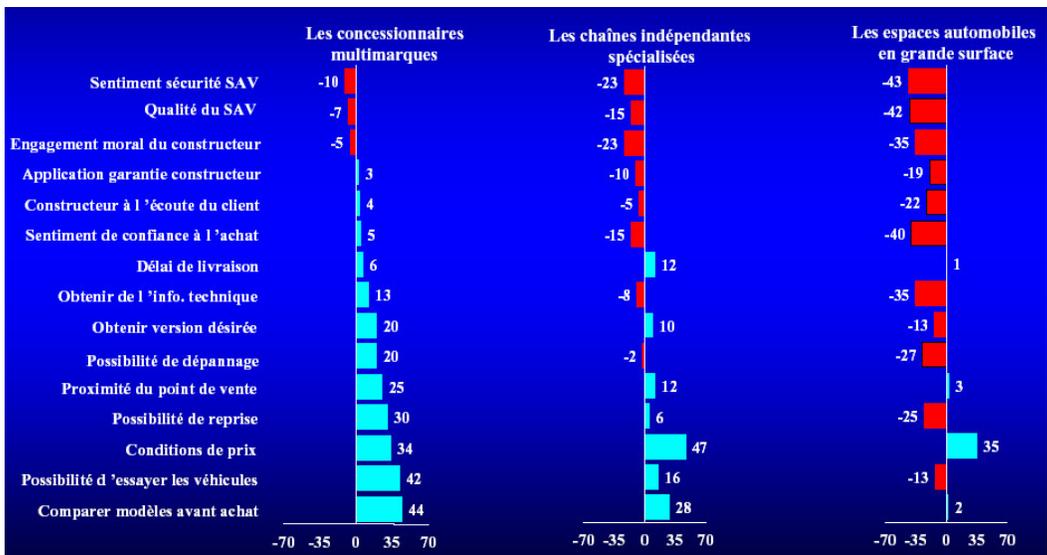


Figura 19 - Pro e contro dei canali indipendenti (fonte: Taylor-Nelson Sofres 2001)

In sintesi agli stili comportamentali classici di selezione e acquisto se ne affiancano nuovi come conseguenza anche di un livello di esperienza e confidenza che l'acquirente medio sente di possedere. Sebbene il canale tradizionale dei dealer ufficiali e delle filiali

delle Case riscuotano sempre larga fiducia da parte degli acquirenti i nuovi format di vendita quali i gruppi distributivi multimarca e le catene indipendenti di assistenza e informazione per la vendita (internet) iniziano ad ottenere sempre più fiducia dall'acquirente. Così accade anche in via generalizzata per i punti vendita indipendenti che trattano più marchi, nonostante il livello di diffidenza sia ancora elevato e si avverta ancora un sentimento di minore conoscenza e forse di minore professionalità specifica nel personale di contatto.

Risulta ancora poco conosciuto, esplorato e quindi affidabile il canale internet come mezzo di compra-vendita. Il ricorso ad esso come mezzo informativo è ormai pervasivo e chiede semmai l'attitudine del singolo operatore (Casa, dealer e rivenditore) ad un maggiore impegno per la valorizzazione dei contatti e l'aumento successivo del traffico sul punto vendita.

Il canale di vendita innovativo della vendita dell'auto nelle grandi superfici personalizzate delle insegne della GDO non viene ancora considerato come mezzo alternativo di acquisto della vettura. Bisogna però prendere in considerazione anche alcuni avvenimenti dell'ultima ora che si stanno verificando proprio in Italia.

L'insegna Auchan nel mese di settembre 2007 ha messo in vendita presso le proprie superfici di vendita di Venezia 10° Picanto KIA (vedi foto immagine della promozione e fotografia dell'area espositiva, figura 20)



Fig. 20 – Pubblicità della Kia Picanto presso Auchan di Mestre VE (fonte IlSole24ore 2007)

Le vetture vendute da Auchan in seguito ad un accordo con il concessionario molisano DR automobili Group hanno visto nel primo giorno e mezzo di presentazione la chiusura di 6 contratti come spiega Patrick Espasa, direttore generale di Auchan spa all'invio del IlSole24ore.

Espasa precisa che con le automobili non si sta puntando ad un target particolare: «Il nostro - dice - è un cliente che si fida dell'insegna, ha grande attenzione al rapporto fra qualità e prezzo e al controvalore delle nostre offerte. A Mestre ora, e a Torino fra una settimana, stiamo realizzando un test fondamentale per ulteriori scelte. L'Italia, per ora, è l'unico Paese in cui Auchan vende anche automobili e se avremo altre opportunità saremo pronti a coglierle per i clienti. La nostra è una clientela eterogenea - conclude Espasa -. Oggi puntiamo su vetture sotto i 10mila euro, ma vorremmo servire tutti i nostri clienti. L'idea comunque è quella di proporre sempre auto al miglior rapporto tra qualità e prezzo.»

#### 1.2.4 Il ruolo di internet

Secondo la ricerca Findomestic-Prometeia (2001) il 45% dei rispondenti asserisce di aver utilizzato mezzi elettronici (email, consultazione di siti web) per raccogliere dati

dai dealer. Il 30% dei rispondenti ritiene invece che internet non sia di alcuno aiuto nella ricerca e selezione per l'acquisto di una nuova vettura (vedi figura 21).

### Il ruolo di Internet nell'acquisto dell'auto

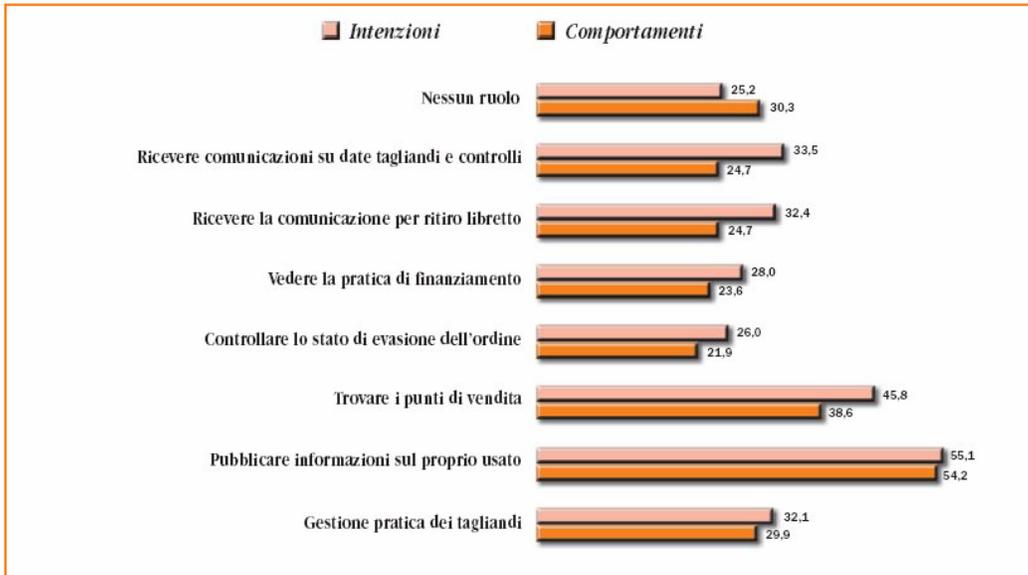


Fig. 21 – Il ruolo di internet nell'acquisto dell'auto (fonte: Findomestic-Prometeia 2001)

Il vissuto del cliente intervistato lascia invece trasparire un interesse del canale telematico per i servizi di post vendita. Circa il 30% degli intervistati reputa utile il ruolo di Internet per l'informativa sui tagliandi e le revisioni oppure per l'avviso del ritiro del libretto di circolazione.

Ratchford, Lee e Talukdar (2003) hanno condotto un'indagine via posta nel 2000 che ha raccolto 886 risposte. Su questo campione il 39% ha dichiarato di aver utilizzato internet per la raccolta di informazioni. Il 74% di detti internauti hanno acquisito informazioni circa le caratteristiche e le performance di prodotto. La restante parte invece ha utilizzato il mezzo digitale anche per ottenere referenze di acquisto presso dealer. (vedi figura 22)

<i>A. Extent of Internet Use and Types of Information Collected</i>	
<i>Variable</i>	<i>Percentage</i>
Respondents who used Internet	38,95%
Used Internet to get price information	37,58%
Used Internet to get performance information	28,56%
Used Internet to get reliability information	25,40%
Used Internet to get referral to dealers	11,85%
Used Internet to get model variation/options information	5,53%
Used Internet to get safety information	1,13%
Used Internet to get other information such as financing, user group discussions, and so on	2,14%
N	886

Fig. 22 – Il supporto di internet nel processo di acquisto dei veicoli nuovi (fonte: Ratchford, Lee e Talukdar 2003).

I siti prediletti sono quelli delle Case e delle riviste on-line dedicate all'auto. Il 19% dei rispondenti hanno visitato anche intermediari virtuali dell'auto quali Autobytel, Carpoint, Priceline, ecc.. Solo il 4% ha dichiarato di aver visitato pagine internet proprie dei dealer come si può evincere dalle frequenze di risposta riportate in figura 23.

<i>B. Specific Web Sources Consulted by the Respondents Who Used the Internet</i>		
	<i>Number of Mentions</i>	<i>Percentage</i>
Manufacturer pages	115	28,05%
<i>Edmonds</i>	52	12,68%
Autobytel	46	11,22%
<i>Kelly Blue Book</i>	31	7,56%
<i>Consumer Reports</i>	27	6,59%
Yahoo car guides	17	4,15%
Dealership pages	17	4,15%
Carpoint	13	3,17%
America Online Auto Place	14	3,41%
Priceline	5	1,22%
Other	73	17,80%
Total mentions	410	100,00%
Mentions/Internet users	1,19	
Mentions/Internet users who were able to recall	1,59	

Fig. 23 – I principali siti consultati (fonte: Ratchford, Lee e Talukdar 2003).

La ricerca nel suo complesso indica che nella mente del consumatore, internet costituisce un mezzo per la drastica riduzione dei tempi e dei costi per l'acquisizione delle informazioni rispetto ai tradizionali modi di visita dei punti vendita fisici.

Vividence (2002) ha raccolto spunti di riflessione a partire dalla risposta ottenuta da 400 interviste a persone che hanno dichiarato la volontà di comprare o sostituire la vettura entro sei mesi dal momento dell'intervista.

Di questi il 50% aveva già iniziato il processo di selezione alla data dell'intervista (quindi con più di sei mesi di anticipo).

Fra questi ben il 94% aveva già condotto indagini in internet quali ricerca di veicoli, richiesta di preventivi, e richiesta di invio di brochure. I siti di ricerca prioritari sono quelli delle Case seguiti da i siti indipendenti di terze-parti. Scarso ricorso è stato fatto ai siti di singoli dealer. Solo il 67% dei rispondenti invece si era già recata presso punti vendita fisici per ottenere informazioni.

Per J.D. Power and Associated (2002), i siti di riferimento visitati da coloro che sono interessati a raccogliere informazioni sull'offerta di automobili sono quelli appartenenti a terze-parti. Significativo aumento di traffico viene evidenziato invece sui siti dei singoli dealer (+55% in 5 anni). Significativo, 88% degli intervistati, è il dato anche di coloro che prima di arrivare sul punto vendita per il test drive ha ricercato e ottenuto informazioni navigando in internet.

Infine da annoverare anche la ricerca condotta da Scott Morton, Zettelmeyer, Silva-Risso (2001) tendente a valutare l'effetto di internet sulla dinamica dei prezzi praticati dai dealer ai clienti finali. I risultati ottenuti mostrano come, a parità di condizioni, il cliente che ha comprato una vettura nuova attraverso l'intermediazione di portali verticali e infomediatori quali Autobytel ha ottenuto in concessionaria uno sconto di acquisto superiore di 2 punti percentuali rispetto a quanto ottenuto dai clienti tradizionali che si recano in concessionaria senza consultazione preventiva di siti web e intermediari internet.

In sintesi quindi internet non è ancora un canale di compra-vendita, almeno in Italia e così anche in Europa. Forte è ancora la sfiducia dell'acquirente e maggiore (e forse ineliminabile) è la necessità di recarsi sul punto vendita per verificare di persona e sperimentare direttamente il piacere della selezione e dell'acquisto.

Ciononostante il valore presente e futuro che il mezzo telematico assumerà nella intermediazione commerciale è già dimostrato dai risultati delle ricerche prima presentate. Si tratta ora di valorizzare questo strumento che diventa una vetrina commerciale incommensurabile armonizzando la capacità di tenere i tempi di gestione e dell'intrattenimento dell'internauta con i tempi fisici della presentazione e vendita in salone.

### 1.2.5 Il modello di ricerca sequenziale

In accordo con queste ricerche emerge che il processo di selezione e acquisto di vetture nuove è complesso e articolato.

Come definito da Furse, Punj e Stewart (1984) nel processo di acquisto di una vettura coesistono diversi modelli di consumo e di decisione e conseguentemente differenti approcci di selezione. Essi sono in funzione del livello di coinvolgimento, dell'abilità, dell'attenzione o distrazione verso l'obiettivo e del livello di automazione del processo voluto dall'acquirente. Figura 24 intende mostrare la coesistenza di diversi stili di acquisto a fronte dei quali deve esservi risposta dedicata da parte dell'offerta distributiva.

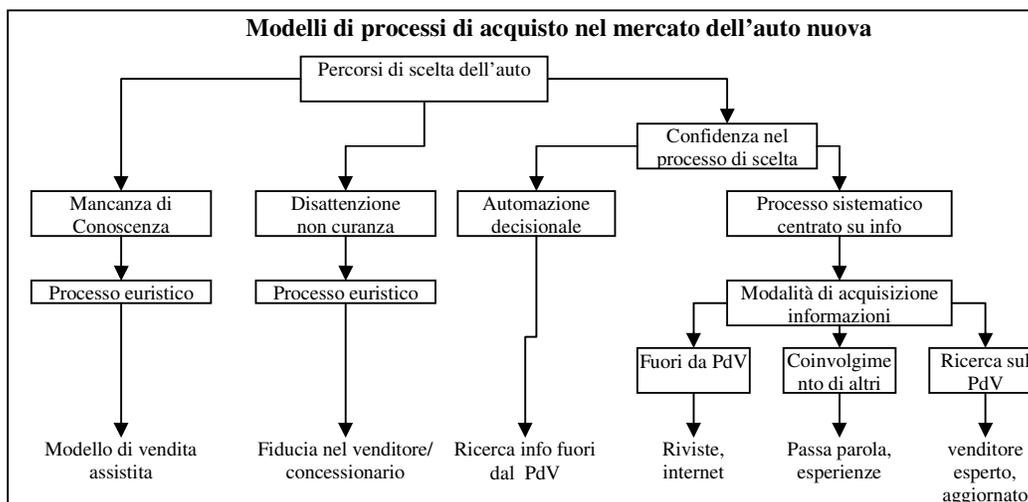


Fig. 24 - Modelli di scelta dell'auto secondo il processo di scelta. Fonte: Furse , Punj e Stewart (1984)

I percorsi di scelta dell'auto da parte del cliente finale non sono riconducibili ad un modello unico ma si configurano in ragione del livello di conoscenza del cliente e dell'importanza che ricopre il bisogno e l'attenzione da dedicarvi.

Gli autori hanno quindi individuato almeno quattro stili comportamentali a cui corrispondono altrettanti processi di acquisizione di informazioni e di selezione delle alternative.

In base a quanto detto il cliente ricerca quindi partner efficienti capaci di rispondere alle specifiche domande di servizio poste in essere.

All'intensificarsi di tale processo di specializzazione della domanda corrisponde in via crescente l'adeguamento dei format di vendita che si attrezzano per rispondere efficacemente alle differenti attese dei clienti.

Il cliente molto legato ad un marchio potrà quindi orientarsi verso il punto vendita conosciuto se intende premiare la fiducia e la sicurezza della relazione oppure operare una selezione più allargata a più punti vendita dello stesso marchio per verificare la migliore offerta ottenibile. Scelta questa che diversamente dalla prima richiede una conoscenza ed il presidio del processo di selezione da parte dell'acquirente.

All'opposto troveremmo il cliente che invece non sente alcun legame stretto con un marchio e che invece desidera paragonare offerte alternative. Il possesso o la mancanza di informazioni circa tale processo comparativo spingerà questo acquirente verso punti vendita diversi, capaci di soddisfare le attese di informative.

Questi esempi mostrano come non esista un format di servizio unico e ottimale che risponda pienamente a questo spettro differenziato di attese.

Alla eterogeneità di comportamento di acquisto si affianca quindi anche un processo di differenziazione dell'offerta.

Le ricerche sul consumatore fin qui presentate sono state in grado di mostrare gli aspetti sfaccettati di tale eterogeneità comportamentale ma non sono in grado di rispondere alla domanda di analisi complessiva degli stereotipi comportamentali del cliente.

Considerando tale punto fondamentale per una corretta comprensione delle possibili traiettorie evolutive del comparto della distribuzione automobilistica in Europa è ravvisabile l'esigenza di impostazione in futuro di una ricerca volta a comprendere analiticamente l'approccio seguito dai clienti per l'acquisto o la sostituzione di una vettura.

Da questo punto di vista varrebbe la pena riformulare un piano di ricerca basato sullo studio dei modelli di ricerca sequenziale messi in atto dagli acquirenti (Zaninotto 1987; Rothschild 1973).

Infatti il nodo da sciogliere consiste nella conoscenza della modalità seguita dal cliente per acquisire una struttura di informazioni sufficiente a prendere le decisioni su base razionale ed in presenza di costi di informazioni derivanti da diffusione imperfetta delle stesse.

Tale approccio infatti fonda la sua logica nel concetto di costo informativo e di beneficio marginale che si può ritrarre da unità informative aggiuntive.

La conoscenza della struttura informativa necessaria al cliente per la presa di decisioni in merito alla sostituzione della vettura unitamente al costo che si deve sostenere per l'ottenimento di dette informazioni data la struttura di fonti accessibili, permetterebbe di comprendere al meglio come il comparto distributivo possa ri-orientare la propria offerta per soddisfare tali attese dell'acquirente-automobilista.

### 1.2.6 Il ruolo del marchio e dell'insegna nel processo di scelta

Un ultimo aspetto deve essere analizzato per completare la panoramica della posizione del cliente nel contesto della distribuzione automobilistica.

Il quadro di cambiamento delineato e il riconoscimento di modelli di acquisto differenziati così come intuibili dalle ricerche prima citate inducono a rivalutare anche la posizione di legame che il cliente intende assumere nei confronti degli operatori di settore.

Si distingue infatti fra fedeltà al marchio e fedeltà al punto vendita (Guatri, Vicari, Fiocca 1999, Volpato 1999).

Data la storica scarsa identità di immagine degli operatori della distribuzione automobilistica la fedeltà al punto vendita non ha mai assunto un ruolo significativo e caratterizzante i rapporti fra gli attori. Nel comparto automobilistico il cliente infatti si è sempre identificato con il marchio di prodotto trovando semmai nel dealer ufficiale un valido rappresentante della Casa automobilistica.

Il modificarsi del contesto e l'aumento di peso che stanno acquisendo i gruppi multimandato (Buzzavo 2003) potrebbero indurre cambiamenti in questo equilibrio.

Il riconoscimento di insegne distributive nel comparto auto è un primo elemento che guida verso l'acquisizione di una propria identità distributiva da parte di operatori che hanno sempre vissuto della luce riflessa delle Case.

In questa prospettiva si potrebbe perfino arrivare a concepire un ruolo autonomo per l'insegna distributiva quale fattore di scelta per il cliente.

Il lavoro di ricerca condotto da Bloermer e Lemmink (1992) orientato a misurare l'effetto della customer satisfaction sulla fedeltà la marchio e all'insegna distributiva apre infatti la possibilità di valutare questa prospettiva. La ricerca condotta su 416 nuovi acquirenti di autovetture nel mercato olandese mostra i legami fra soddisfazione del servizio pre e post vendita (attività del dealer) e soddisfazione della vettura acquistata (pertinenza del marchio) e livello dichiarato di fedeltà al punto vendita e al marchio (vedi figura 25)

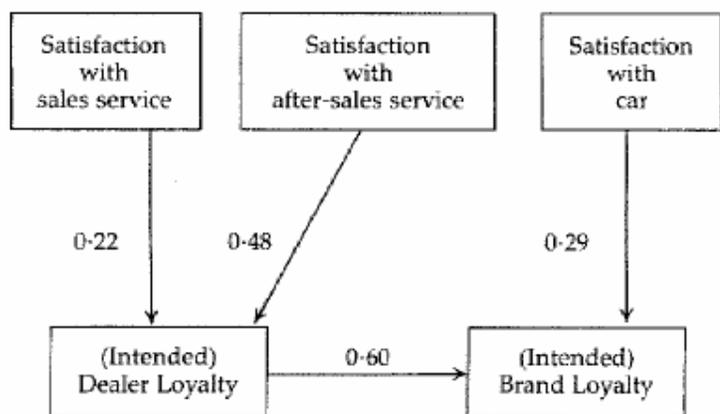


Fig. 25 – I coefficienti di regressione fra gli elementi del modello (fonte: Bloermer e Lemmink (1992))

Di per sé il servizio di vendita e il livello di soddisfazione del veicolo non incidono significativamente (rispettivamente 0,29 e 0,22) sulla fedeltà del clienti nei confronti degli operatori. Significativo invece appare l'effetto della soddisfazione del servizio post-vendita sulla fedeltà al punto vendita. Ancor più da enfatizzare è il ruolo che assume la fedeltà al punto vendita quale driver della fedeltà al marchio.

Infatti la fedeltà al punto vendita esercita un'influenza sulla fedeltà al marchio pari a 0,6, cioè per miglioramenti unitari nel coefficiente di fedeltà al dealer aumenta la fedeltà al marchio nella misura di 0,6 punti.

Gli autori segnalano che tali effetti sono evidentemente maggiori nei clienti privati rispetto a quelli business dove evidentemente la fedeltà è naturalmente minore.

Questo fenomeno sebbene misurato su un campione modesto e riferito ad un periodo ormai datato e contraddistinto da condizioni di mercato significativamente diverse da quelle attuali, lascia intravedere la motivazione di alcuni comportamenti delle Case tesi a "governare" il canale esercitando pressioni sui dealer e indirizzo su scelte quali l'assunzione di altri marchi.

In sintesi il comportamento dell'acquirente è andato evolvendosi, come classicamente avviene nei mercati ove è importante l'esperienza di acquisto e di consumo quale momento di feed back del sistema comportamentale di acquisto del consumatore (su tutti si veda il modello EKB in Guatri, Vicari e Fiocca (1999)).

La maggiore confidenza dell'acquirente sui percorsi di selezione e scelta ha aperto la strada a nuove e variegate possibilità di intendere l'acquisto dell'auto.

Ciò ha determinato l'aumento non solo della concorrenza interbrand ma anche di quella intrabrand (Pellegrini 2001, Volpato 1999) spingendo così il confronto competitivo anche fra canali diversi. L'intensificarsi delle possibilità di accesso a diversi canali da parte dell'acquirente crea nella mente dello stesso la consapevolezza che ciascun operatore goda di proprie caratteristiche e peculiarità operative e di offerta. In pratica si creano nel vissuto dell'acquirente spazi percettivi di differenziabilità dei canali e degli operatori; aspetti questi che inducono ad aggiungere al concetto di lealtà e fiducia nel marchio di prodotto anche un valore di lealtà e fiducia in questa o quella insegna distributiva a seconda dello specifico posizionamento e delle aspettative e dei desiderata dell'acquirente stesso.

Rispetto ad un passato contrassegnato da uniformità di percezioni circa il ruolo della distribuzione automobilistica, si fa sempre più strada l'idea nell'acquirente che ciascun distributore gode di proprie prerogative di offerta che si esemplificano nella gestione dell'assortimento (marche e modelli), nel servizio, nelle modalità relazionali, ecc.

Questo consentirebbe agli operatori la possibilità di poter definire meglio il proprio posizionamento sul mercato e scegliere i segmenti di clientela a cui riferirsi.

### 1.3.0 Il comparto distributivo

#### 1.3.1 I distributori concessionari

I distributori che operano in base ad un mandato in concessione sono circa 4.000 in Italia e dispongono di circa 6900 punti vendita come riportato in figura 26. In Europa si contano nel complesso circa 68 mila punti vendita. Negli ultimi anni si è assistito ad una contrazione pari al 32% dei punti vendita autorizzati (da 100 mila del '98 a 68 mila del 2004)

Figure 22: Total authorised sales outlets (all makes) in selected Member States (1998-2004)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Average yearly percentage change			
								1998-2004	1998-2000	2000-2004	2003-2004
Denmark	1,698	1,697	1,678	1,554	1,516	1,396	1,239	-4.5%	-0.6%	-6.5%	-11.2%
France	21,912	19,325	21,662	17,598	15,346	12,250	12,774	-7.0%	-0.6%	-10.3%	4.3%
Germany	27,273	27,443	26,449	25,299	22,948	21,084	18,830	-5.2%	-1.5%	-7.2%	-10.7%
Italy	12,076	12,151	12,121	10,606	10,185	8,140	6,857	-7.2%	0.2%	-10.9%	-15.8%
Netherlands	4,246	4,025	3,923	3,776	3,478	3,332	3,132	-4.4%	-3.8%	-5.0%	-6.0%
Portugal	2,028	2,037	2,274	2,090	2,147	2,035	1,736	-2.4%	6.1%	-5.9%	-14.7%
Spain	8,439	9,195	9,099	9,152	9,091	8,103	6,428	-4.0%	3.9%	-7.3%	-20.7%
Sweden	2,700	2,807	2,772	2,497	2,419	2,210	1,924	-4.8%	1.3%	-7.6%	-12.9%
UK	6,795	6,569	6,426	6,185	6,094	5,833	5,777	-2.5%	-2.7%	-2.5%	-1.0%
<b>Total</b>	<b>100,178</b>	<b>97,984</b>	<b>98,698</b>	<b>90,215</b>	<b>84,709</b>	<b>74,878</b>	<b>68,233</b>	<b>-5.3%</b>	<b>-0.7%</b>	<b>-7.7%</b>	<b>-8.9%</b>

Source: HWB International Ltd.

Fig. 26 – I punti vendita (outlet) autorizzati dalle Case per la vendita di vetture nuove nei paesi membri UE dal 1998 al 2004 (fonte London Economics 2006)

In tutti i paesi si sono registrati contrazioni nei punti vendita autorizzati. Tale fenomeno è stato causato da un processo di razionalizzazione delle reti distributive per effetto

della naturale evoluzione del mercato verso una fase di maturità avanzata. A questa giustificazione però deve essere aggiunta una ulteriore legata al comportamento del legislatore europeo che nei vari anni ha modificato la legislazione che sovrintende il regime di distribuzione delle automobili (cosiddetta block exemption regolamento 1400/2002 di cui si parlerà ampiamente nel secondo capitolo).

In sintesi il legislatore attraverso i decenni ha voluto gradatamente allentare il regime contrattuale che consente alle Case di esercitare un controllo sulle reti modificando il precedente regime di esclusiva fino ad arrivare all'attuale sistema di nomina dei dealer in base a criteri selettivi.

Tale sistema ha introdotto i criteri di standard per la rappresentatività di un marchio dal punto di vista di vendita e di post assistenza.

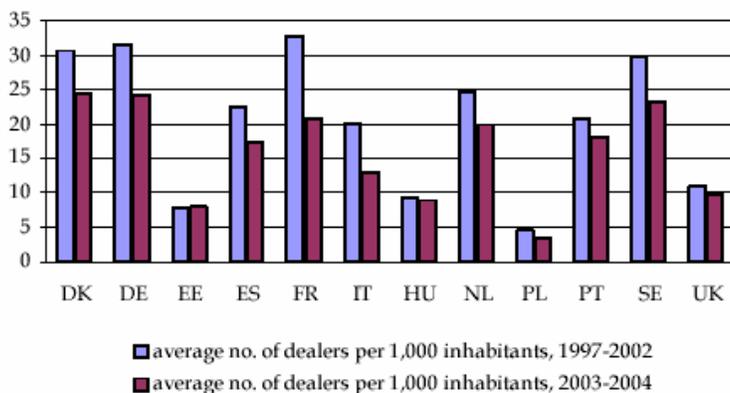
In questa prospettiva la riduzione del numero di operatori e per contro il conseguente aumento medio dimensionale degli esistenti, diviene logica conseguenza del soddisfacimento dei requisiti standard imposti delle Case ai dealer sulla base alle nuove normative europee sulla distribuzione. Requisiti che innalzano la soglia di investimenti per poter partecipare alla rete degli operatori ufficiali.

Bisogna sottolineare inoltre che l'aumento medio delle dimensioni dei dealer operanti è stata una conseguenza della ricerca nella massa critica quale risposta alla necessità di mantenimento di una remuneratività del capitale investito dal parte dei distributori. Remuneratività che è andata sempre più assottigliandosi negli anni sul segmento della vendita delle auto nuove per effetto della concessione di maggiore scontistica al cliente in fase di vendita e ad una riduzione dei margini di sconto applicati dalle Case ai dealer in fase di acquisto delle vetture.

London economics ha infatti stimato (su base dati di HWB international e Eurostat) una sensibile riduzione del numero di punti vendita ogni 1000 abitanti nel periodo fra il 1997 e il 2002 e il periodo fra il 2002 e il 2004 (periodo di introduzione dei criteri di nomina selettiva e degli standard di settore).

Come si evince da figura 27, in Italia il numero dei punti vendita autorizzati alla vendita delle vetture nuove passa da 20, per ogni 1000 abitanti, ante 2002 a 12 dal 2002 in avanti.

**Figure 21: Density of dealer network: average number of dealer outlets per 1,000 inhabitants, 1997-2002 and 2003-2004.**



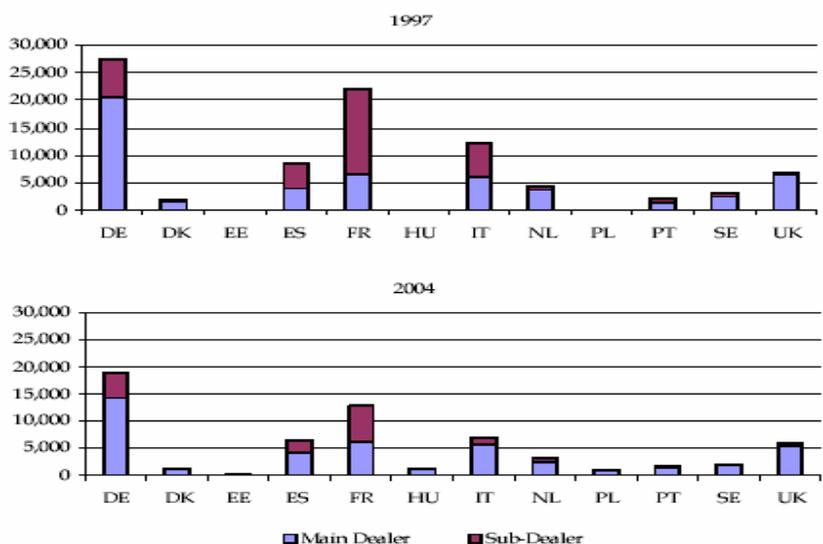
Source: HWB International; Eurostat.

Fig. 27 - Punti vendita per ogni 1000 abitanti nei vari paesi membri (fonte London Economics 2006)

Entrando più nel particolare l'analisi dei dati forniti dallo studio fatto da London Economics per la Direzione Generale per la Concorrenza dell'UE mette in luce come la fuoriuscita di operatori dal contesto distributivo abbia coinvolto, almeno in Italia e in questa prima fase di introduzione della nuova regolamentazione europea -1400/2002, essenzialmente gli operatori marginali cioè coloro che operavano come sottorete dei concessionari ufficiali.

La figura 28 mette chiaramente in luce che dei 12 mila operatori esistenti in Italia nel 1997 metà sono usciti nel mercato sette anni dopo e che tale fuoriuscita ha riguardato essenzialmente i subdealer cioè coloro che pur essendo autorizzati operano non direttamente con la Casa ma sotto il controllo e l'indirizzo di altri dealer ufficiali chiamati main dealer.

**Figure 23: Dealer network status: Main dealers and sub-dealers (1997, 2004).**



Source: HWB International Ltd.

Fig. 28 – Evoluzione delle reti principali e della sottorete negli ultimi 7 anni (fonte London Economics 2006)

Questa selezione, in parte naturale ed in parte indotta da cambiamenti normativi e di condotta degli operatori, ha visto anche un ricambio interno e una fluidificazione maggiore nella mobilità dei mandati.

Infatti non solo si è assistito ad una riduzione degli operatori ma spesso anche ad un cambio e revisione dei mandati. In questa prospettiva molte Case asiatiche, scarsamente presenti nei mercati europei, hanno trovato invece l'occasione per entrare in contatto con operatori che per effetto dei mutamenti in atto si sono dimostrati disponibili a rivedere e prendere in considerazione l'assunzione di nuovi mandati diversi da quelli presenti nella rosa dei classici (leggasi per esempio Hyundai e Kia).

Da sottolineare che tale fenomeno non è ancora giunto a conclusione e che prossimi possibili sviluppi potrebbero vedere l'entrata nei mercati europei di operatori orientali quali quelli cinesi, come meglio delineato nel prosieguo della ricerca.

Tale fenomeno oggi ancora di modestissime dimensioni non è da sottovalutare dato lo spirito aggressivo e di conquista dei mercati di primo prezzo che contraddistingue il comportamento di questi operatori.

Le vendite medie per mandato ammontano a 600 veicoli in Italia per l'anno 2003 così come stimato da Wade (2003) e rappresentano il valore più elevato per i paesi europei (fig. 29).

All Makes	Average Dealer Sales per Contract 2003	Ratio: sales outlets per sales contract 2003	All Makes	Average Dealer Sales per Contract 2003	Ratio: sales outlets per sales contract 2003
Italy	600	1.75	Czech Republic	194	1.28
UK	556	1.19	Finland	189	1.26
Spain	498	2.14	Slovenia	172	1.16
France	416	2.64	Sweden	167	1.27
Turkey	355	1.47	Romania	129	1.34
Poland	352	1.31	Latvia	126	1.06
Germany	289	1.78	Denmark	125	1.20
Hungary	280	1.23	Estonia	121	1.17
Belgium Luxembourg	271	1.69	Switzerland	109	1.99
Netherlands	268	1.52	Serbia Montenegro	90	1.17
Portugal	252	2.06	Norway	79	1.10
Croatia	222	1.43	Lithuania	74	0.77
Greece	214	1.23	Bulgaria	49	1.18
Slovakia	200	1.13	Bosnia Herzegovina	46	1.20
Austria	196	1.63	Macedonia	45	1.28
Ireland	194	0.96	Albania	12	1.00

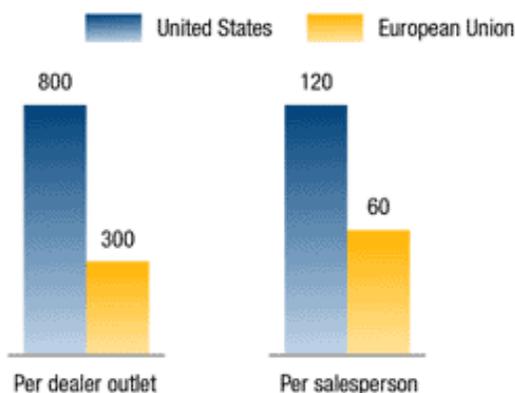
Figura 29 – Vendite medie per mandato (fonte Wade (2003)).

I valori medi di vetture vendute per mandato, sebbene cresciuti negli ultimi anni, non sono ancora confrontabili con i livelli già raggiunti oltre oceano.

I dati, riferiti all'anno 2000 citati da Bohman, Rosenberg e Stenbrink (2003) mostrano come le performance di vendita USA per mandato siano nettamente superiori, 800 veicoli contro 300 a quelle europee. Conseguentemente minore è la produttività delle vendite: mentre la vendita media di veicoli nuovi per venditore è pari a 120 negli USA, in Europa non supera i 60 pezzi a testa (vedi figura 30). E' ipotizzabile che una simile struttura dei ricavi porti con sé evidenti conseguenze nella struttura dei costi dei concessionari europei rispetto ai dealer statunitensi e conseguentemente nella marginalità conseguibile.

## Atlantic gap

Number of new cars sold in 2000



Source: Economist Intelligence Unit; *EMAP European Car Distribution Handbook, 2000*; McKinsey analysis

Fig. 30 – Performance di vendita del dealer medio europeo a confronto con US (fonte Bohman, Rosenberg e Stenbrink (2003)).

Secondo la ricerca di London Economics (2006) (vedi figura 31) i volumi di vendita in termini monetari per il dealer medio italiano ammontano a circa 12 milioni di Euro.

**Figure 36 Evolution of turnover (€) per dealer contract by country (1997-2004).**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Denmark	13,788,707	14,311,534	14,530,300	15,815,524	15,680,102	22,619,501	20,318,099	29,965,299
Germany	8,436,758	8,512,852	11,166,824	13,616,834	13,058,334	11,637,069	12,704,068	12,540,320
Estonia	5,872,910	6,334,460	4,579,040	5,073,597	5,638,812	6,370,164	8,963,866	11,086,883
Spain	4,763,256	5,620,592	6,572,701	6,355,938	6,846,594	7,287,874	8,829,155	10,653,149
France	5,369,032	5,894,369	6,660,426	7,158,041	7,714,162	8,293,309	8,811,881	8,904,904
Italy	6,533,653	6,969,625	7,396,885	8,492,982	9,726,867	10,274,995	11,181,308	12,187,426
Hungary	1,059,679	1,338,399	1,960,313	2,325,688	2,721,372	4,282,512	6,059,148	6,606,595
Netherlands	6,336,590	6,181,343	7,945,962	8,808,794	9,663,876	10,930,173	11,988,329	11,955,947
Poland	2,313,924	2,602,109	3,661,292	3,802,952	3,719,758	3,903,749	4,153,070	4,821,954
Portugal	3,040,495	3,217,934	4,058,709	4,183,562	4,102,085	3,491,401	3,200,395	3,394,885
Sweden	3,771,915	5,225,316	5,828,487	6,109,077	6,237,289	6,137,350	7,547,420	7,396,797
UK	12,041,537	13,342,650	12,979,435	13,448,379	14,160,944	16,494,023	19,261,418	21,557,936

Source: I.E. Manufacturer Survey. Detailed data are provided in the confidential annex to this chapter (Volume II Section 3).

Fig. 31 – Volumi di vendita medi per dealer medio per paese membro (fonte London Economics 2006)

Considerando inoltre che il 70% del volume d'affari è fatto attraverso la vendita di veicoli nuovi (London Economics 2006) e che come detto in precedenza mediamente le concessionarie italiane sviluppano circa 600 vetture per mandato, risulta che il valore medio di vendita è pari a 14.000 € per vettura.

Il valore medio del volume d'affari, come si evince dalla figura precedente (figura 31) è andato crescendo negli anni passando da 6,5 mio del '97 a 12,1 mio di Euro del 2004. Dopo il Regno Unito e la Danimarca, l'Italia è il secondo paese fra quelli europei per valore medio di vendite per mandato.

Tutti i paesi hanno visto un sensibile crescendo del volume di affari medio negli ultimi 10 anni, anche per effetto della concentrazione voluta dalle Case e come evoluzione naturale del mercato.

Il fenomeno in atto di concentrazione del comparto della distribuzione automobilistica è evidenziato anche dall'evoluzione del livello di concentrazione dei primi 20 dealer operanti in ciascun mercato membro.

L'indagine condotta da London Economics (2006) presso le Case e le proprie filiali estere commerciali mette in luce come l'indicatore di concentrazione dei primi 20 dealer si incrementi del 65% in 7 anni in Italia (vedi figura 32).

**Figure 35: Evolution of the share of the Top 20 dealers' turnover in total sales, by country: index, 1997=100.**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Germany	100	104	114	129	145	156	162
Spain	98	101	107	113	116	120	123
France	95	97	104	110	120	142	176
Italy	119	138	153	161	164	166	165
Netherland	99	96	96	106	117	126	131
Poland	124	148	167	175	175	172	173
UK	83	91	97	108	104	117	142

*Source: LE Manufacturer Survey.  
Detailed data are provided in the confidential annex to this chapter (Volume II Section 1).*

Figura 32 – Evoluzione degli indici di concentrazione dei primi 20 dealer in sei anni (dal 1998 al 2004) (fonte : London Economics 2006).

Tale fenomeno, significativo in Italia assume dimensioni ancor più rilevanti in paesi come Francia e Germania caratterizzati come l'Italia da un sistema distributivo storicamente maggiormente polverizzato.

#### 1.3.1.1 L'equilibrio economico delle concessionarie

La ricerca di efficienza nel comparto distributivo, contrassegnata dalla riduzione degli operatori e dall'aumento della dimensione media, si riscontra anche nell'assetto economico del canale.

Da un punto di vista economico la posizione della distribuzione è sensibilmente peggiorata così come evidenziato dalle analisi eseguite da London Economics a partire dai dati di bilancio di un campione significativo di dealer selezionato su base europea.

Figura 33 mostra il confronto del rapporto fra risultato ante imposte e fatturato del comparto distributivo suddiviso per paese membro e distinto per anno.

Figure 53: Average operating margin for car dealerships (in %).					
	1998	2000	2002	2003	2004
Denmark	3.03	0.55	0.83	0.93	1.37
Germany	2.47	0.55	0.88	0.90	1.13
Estonia	1.00	3.35	3.94	3.57	2.02
Spain	1.70	1.31	0.98	1.20	1.45
France	1.62	1.52	1.24	1.19	1.63
Italy	1.18	0.85	0.74	0.57	0.44
Hungary	2.88	1.47	3.03	2.41	2.94
Netherlands	2.52	1.41	0.98	1.62	1.77
Poland	1.90	-0.30	1.11	1.53	2.20
Portugal	1.08	0.73	-0.28	-0.53	0.18
Sweden	1.62	2.34	2.14	2.31	2.32
UK	1.78	1.15	1.58	1.58	1.65
EU12	1.62	1.33	1.18	1.19	1.35
EU25	1.61	1.36	1.22	1.23	1.38

Note: Operating margin is defined as earnings and losses before taxes and interest divided by turnover.  
Source: Amadeus.

Fig. 33 – Analisi del rapporto risultato operativo e vendite per mercato e anno. (fonte: London Economics 2006)

La rilevazione condotta su 53 mila bilanci di concessionarie europee (che dichiarano attività di vendita) mostra valori di ROS (Return On Sale) in riduzione negli anni (da 1,6% del 1998 agli attuali 1,38%). Malgrado altre analisi condotte su aziende operanti in Italia, mostrino valori assoluti che si allineano maggiormente alla media europea, il dato italiano sembrerebbe essere ancor più disarmante: il ROS, nei sei anni presi in esame, si dimezza attestandosi su valori che fanno riflettere sulla convenienza economica del modello di business (vedi fig. 33).

Una indagine condotta da Monte (2007) sul contesto distributivo italiano e presentata al convegno Automotive DealerDay nel 2007 mostra come su un campione di 1756 dealer ufficiali il rapporto fra EBIT (risultato prima degli interessi e tasse) e il valore della produzione (vendite al netto dell'effetto degli stock) per l'esercizio 2005 si attesti intorno 1,5% (vedi figura 34).

	PREMIUM		GENERALISTI		EMERGENTI		TOTALE					
n° dealer	312		919		525		1.756					
totale vetture vendute (/000)	228		974		274		1.476					
volumi per dealer	731		1.060		522		841					
VALORE DELLA PRODUZIONE	K Euro	29.379	100%	K Euro	16.549	100%	K Euro	7.727	100%	K Euro	16.894	100%
MARGINE COMMERCIALE		3.994	13,6%		2.422	14,6%		1.213	15,7%		2.440	14,4%
VALORE AGGIUNTO		2.010	6,8%		1.032	6,2%		496	6,4%		1.083	6,4%
MARGINE OPERAT. LORDO (MOL)		736	2,5%		322	1,9%		178	2,3%		359	2,1%
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)		502	1,7%		227	1,4%		128	1,7%		251	1,5%
RISULT. GESTIONE CORRENTE		260	0,9%		132	0,8%		66	0,9%		140	0,8%
RISULTATO ANTE IMPOSTE (RAI)		300	1,0%		144	0,9%		70	0,9%		154	0,9%
RISULTATO NETTO		108	0,4%		43	0,3%		23	0,3%		49	0,3%

Figura 34 – Analisi redditività di un campione di bilanci di dealer italiani (fonte: nostra elaborazione su Monte 2007)

Da rilevare comunque che il risultato della gestione corrente viene appesantito significativamente da una gestione finanziaria che riduce quasi della metà l'EBIT, trovando giustificazione nella generalizzata sottocapitalizzazione delle concessionarie costrette quindi a far leva su fondi di terzi.

L'aggregato statistico di Monte, che conta circa il 68% del totale immatricolato 2005 in Italia, mostra anche una classificazione dei concessionari in base ai marchi trattati.

Si distingue così fra brand **premium** (Audi, BMW, Jaguar, MB, Volvo), brand **generalisti** (solo importatori) (Citroen, Ford, Opel, Peugeot, Renault, Toyota, VW) e infine marchi **emergenti** (Chevrolet, Honda, Hyundai, Kia, Mazda, Nissan, Seat, Skoda, Suzuki).

Tale classificazione mostra come le concessionarie trattanti marchi generalisti ottengano la peggiore performance in termini di EBIT % (1,4%) causa le condizioni competitive che spingono sempre più ad un aumento delle promozioni e degli sconti ai clienti finali. Sia gli operatori "premium" che quelli "emergenti" hanno un rapporto EBIT su vendite di 0,3 punti percentuali superiore ai generalisti. Per il segmento degli operatori premium la giustificazione potrebbe essere rintracciabile anche nel crescente interesse del consumatore nei confronti di marchi e veicoli di prestigio. Spiegazione questa a cui giunge anche un recente studio sulla redditività dei marchi che evidenzia una redditività per il segmento in questione pari al 1,66% delle vendite (Cescon, Montagner e Volpato 2007). Per quanto attiene il segmento "emergenti" (caratterizzato da operatori asiatici), la giustificazione potrebbe risiedere nel trattamento economico riservato ai propri dealer da parte di detti marchi. Il desiderio di superare certe soglie critiche di quote di mercato nel mercato italiano spingerebbe le Case, provenienti per la maggiore dall'estremo oriente, a praticare una politica di gestione della rete economicamente molto invogliante per i dealer.

Scendendo nel dettaglio è inoltre possibile osservare più da vicino come avviene la formazione di questi livelli di redditività del dealer.

Questo aspetto è particolarmente importante per la comprensione degli equilibri economico finanziari delle concessionarie e anche per comprendere la strategia che molte Case stanno praticando in questi anni nella gestione delle reti.

Una recente indagine posta in essere dal gruppo di ricerca sul settore automobilistico dell'Università Cà Foscari di Venezia e diretto dal Prof. Volpato, ha inteso mettere in luce la formazione del risultato economico delle concessionarie come somma delle diverse aree di affari in cui opera la concessionaria (Cescon e Volpato 2007).

Tralasciando una dettagliata disamina delle criticità connesse alla gestione della concessionaria per le quali si rimanda a bibliografia specifica (su tutte Volpato 1989), è possibile intravedere almeno cinque aree fondamentali della gestione di una concessionaria automobilistica: area vendita veicoli nuovi e usati, area vendita ricambi, area vendita assistenza e area vendita servizi collaterali (prodotti finanziari, assicurativi, servizi di noleggio, ecc).

L'indagine svolta su 102 dealer nel corso del 2007 e relativamente alla redditività 2006 (Cescon e Volpato 2007) evidenzia la seguente situazione economica ripartita fra le aree di affari prima riportate (vedi figura 35).

L'indagine ha preso in considerazione tutti i marchi, è stata distribuita su tutto il territorio nazionale e ha riguardato sia concessionari monobrand, che multimarca. Mediamente i rispondenti possiedono meno di due marchi, sviluppano un fatturato di 70 mio di Euro vendendo 2800 vetture nuove con un coefficiente di permuta del 50%. Almeno metà del campione quindi si colloca per dimensione sopra la media dei dealer

operanti in Italia (fatturato ricompreso in una classe fra i 15 e i 30 mio di Euro) (confronta figura 36).

Di fatto il 30% dei dealer coinvolti nell'analisi appartiene ai primi 60 dealer per dimensioni operanti in Italia (Cescon, Montagner e Volpato, 2007)

	VENDITA	RICAMBI	OFFICINA	SERV.FIN.	NOLEGGIO	TOTALE
FATTURATO	59.500	7.000	2.100	1.400	700	70.000
FATT. % SU TOTALE	85,0%	10,0%	3,0%	2,0%	1,0%	100,0%
RISULTATO OPERATIVO	628	181	64	170	21	1.064
ROS	1,1%	2,6%	3,0%	12,2%	3,0%	1,5%
ROS % SU TOTALE	59,0%	17,0%	6,0%	16,0%	2,0%	100,0%

Figura 35 – Fatturato e marginalità di concessionaria distinti per area di business (fonte: ns rielaborazione su Cescon e Volpato 2007)

Emerge chiaramente come la distribuzione del fatturato per area gestionale non sia seguita parimenti dalla distribuzione del risultato operativo.

Così mentre l'area della vendita di vetture determina gran parte del fatturato non altrettanto accade per la generazione risultato operativo. La contribuzione delle vendite alla formazione del margine infatti è pari al 60%. Significativa invece è la contribuzione della vendita dei ricambi (17%) e paradossalmente anche l'area dei servizi finanziari (16%) che tradizionalmente è un'area della gestione complementare della concessionaria in quanto attivabile subordinatamente alla vendita delle vetture nuove e usate. Appare interessante la redditività del reparto assistenziale (3%) che però contribuisce in valore assoluto solo modestamente alla formazione del risultato gestionale per via del connaturato dimensionamento dell'area di affari data localizzazione intrinseca a questo servizio. La possibilità di espansione di questo business redditizio sarebbe infatti subordinata ad una scelta di delocalizzazione della concessionaria. Si stima infatti che l'area gravitazionale di un centro di assistenza sia nell'intorno dei 10-15 km o di ½ ora di percorrenza (Autopolis 2000) e quindi ben più limitato della capacità di copertura commerciale del reparto vendite in un'ottica di sfruttamento della medesima base clienti. Inoltre è stato dimostrato (Autopolis 2000) che l'automobilista ricorre ai servizi delle concessionarie ufficiali principalmente nel periodo di garanzia della vettura, dirottando invece la scelta del servizio di assistenza verso riparatori non ufficiali ma di prossimità nelle fasi successive.

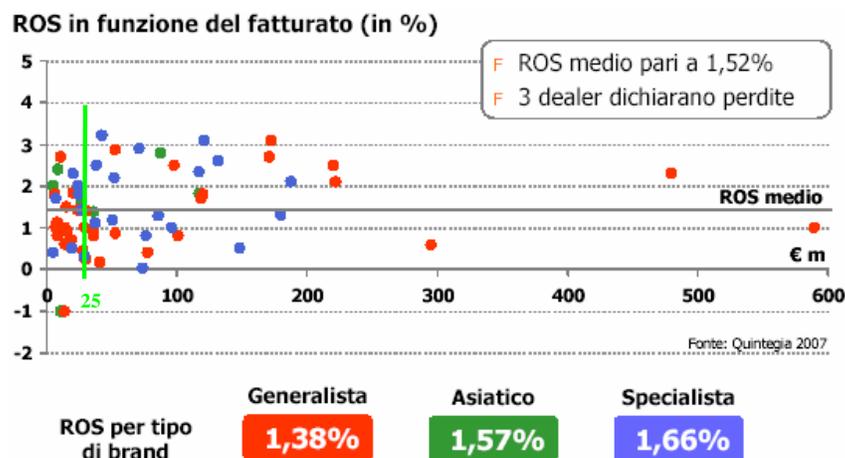


Fig. 36 – Dispersione del campione per fatturato e marginalità (ROS) (fonte: Cescon, e Volpato 2007)

Risultati confrontabili possono essere ottenuti anche attraverso l'analisi dei dati provenienti dai sistemi integrati di analisi economiche e patrimoniali di cui dispongono le Case per la guida e il controllo delle reti (vedi figura 37).

	MOL di area % su fatturato			ROS	ROI	ROE
	Vendita	Ricambi	Ass.nza			
M 1	4%	4%	15%	1,9%	8%	20%
M 2	3%	19%	21%	2,1%	5%	15%
M 3	5%	10%		1,7%	4%	10%

Fig 37 – I principali indicatori a confronto

Per ogni marchio, di cui ovviamente si cela il nome, è evidenziato il margine operativo lordo per ogni area di affari identificata e l'indice di redditività sulle vendite (ROS) generale per tutte le divisioni (quest'ultimo, a differenza del MOL, prende in considerazione anche i costi strutturali e generali di concessionaria). Inoltre il risultato operativo viene anche parametrizzato agli investimenti (totale attivo) (ROI) e al capitale proprio investito (ROE).

La struttura di costo così delineata mostra tutta la fragilità insita nell'economia di una concessionaria. I margini di vendita che come visto prima contribuiscono per il 60% alla formazione dell'EBIT sono molto contenuti e si sono venuti a ridurre significativamente nel tempo. I quattro punti medi di MOL % sono il risultato della sottrazione, ai sedici punti di sconto medi elargiti dalla Casa al dealer, di otto punti medi di sconto al cliente e di altri quattro punti di costi diretti di vendita (personale, strutture e risorse dedicate), come sarà meglio spiegato nell'ultimo paragrafo di questo capitolo. Il margine prodotto così dalle aree di affari serve a coprire i costi di struttura che mediamente valgono altrettanti punti percentuali sul fatturato. Ne risulta un risultato operativo prima della gestione finanziaria che percentualmente sulle vendite vale dall'1,5% al 2% circa a seconda dei contesti.

Il risultato operativo proporzionato al valore degli investimenti (fissi e circolanti) mostra la capacità dell'attività imprenditoriale, presa nel suo complesso, a remunerare i fattori investiti. Mediamente le tre realtà qui riportate a titolo esemplificativo oscillano su valori compresi fra il 5% e l'8%; valori che non sarebbero propriamente da ritenere appetibili agli occhi di un investitore fatta salva la limitatezza del rischio connesso all'impresa.

Rischio che però negli ultimi anni è stato oggetto di rivalutazione da parte degli stessi operatori dato che i valori di redditività sopra riportati sono soggetti a possibili variazioni al ribasso per l'alea legata al raggiungimento degli obiettivi.

Infatti sia il margine operativo sulle vendite che sui ricambi è formato in quota parte da bonus quantitativi e qualitativi che vengono liquidati dalle Case al raggiungimento di taluni obiettivi. Così i sedici punti che percepirebbero le concessionarie dalle Case sarebbero vincolati per circa un terzo al raggiungimento di obiettivi di vendita di qualificazione organizzativa. Va da se che il mancato raggiungimento in toto o in parte di detti traguardi mette in seria crisi l'attitudine del margine operativo lordo a coprire i costi strutturali e quindi a determinare un congruo risultato operativo capace di soddisfare le esigenze di remunerazione degli investimenti tipici e dedicati al business (ROI) e del capitale di rischio apportato dalla proprietà (ROE).

A titolo esemplificativo viene riportato di seguito uno schema di sintesi che mette a confronto la posizione di una concessionaria media di una Casa operante in Italia nel 2006 con raffronto con il 2002 (vedi figura 38).

voce	2002					2006				
	Vetture nuove	Vetture usate	Ricambi	Ass.nza	Totale	Vetture nuove	Vetture usate	Ricambi	Ass.nza	Totale
N° vetture	300	220				550	420			
fatturato	8.500	2.900	850	450	12.700	16.000	5.000	2.500	950	24.450
costo venduto	7.500	2.850	600	260	11.210	14.500	5.000	1.800	500	21.800
1° Margine	1.000	50	250	190	1.490	1.500	0	700	450	2.650
%	12%	2%	29%	42%	11,7%	9%	0%	28%	47%	10,8%
costi diretti	300	100	90	135	625	550	150	230	250	1.180
Marg.Op.Lordo	700	-50	160	55	865	950	-150	470	200	1.470
%	8,2%	-1,7%	18,8%	12,2%	6,8%	5,9%	-3,0%	18,8%	21,1%	6,0%
costi generali					500					950
risultato operativo					365					520
%					2,9%					2,1%
gestione patrimoniale e finanz.					100					200
risultato economico					265					320
%					2,1%					1,3%
Capitale investito					6.000					11.000
ROI					6%					5%
Mezzi Propri					1.200					2.200
ROE					22%					15%

Fig. 38 – Conti economici a confronto 2002-2006 (ns rielaborazioni)

In quattro anni la concessionaria media raddoppia quasi le vendite ma ottiene un beneficio in termini di risultato ante imposte che non è proporzionale. A dimostrazione, l'incidenza del risultato ante imposte sul venduto passa infatti da 2,1% a 1,3%.

Da segnalare il calo significativo del MOL % dell'area vendita veicoli che passa da otto punti percentuali agli attuali (2006) sei dovuti essenzialmente ad una maggiore incidenza del costo di approvvigionamento (mancato raggiungimento totale o parziale degli obiettivi di vendita di periodo). Cambia inoltre anche la struttura del MOL fra le aree di affari. L'area del post-vendita (ricambi e assistenza) costituiscono ora il 50% del margine totale mentre quattro anni prima contribuivano a formare margine operativo globale per meno di un terzo. Tale modifica del margine è dovuta essenzialmente ad un aumento proporzionale del fatturato post vendita rispetto al fatturato di vendita, fenomeno questo che è stato confermato anche da una ricerca condotta da London Economics (2006) su 152 concessionarie appartenenti a 12 paesi membri. Figura 39 mostra infatti che in 7 anni (dal 1997 al 2004) l'incidenza della vendita di ricambi unitamente alla vendita di prestazioni di officina è passata dal 22,7% del totale giro di affari al 33,1%.

Figure 57: Turnover of car dealerships (1997-2004): LE Dealer Survey results.								
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Average turnover (€'000)	10,245	11,145	11,081	12,800	12,406	12,628	13,475	14,738
Turnover from new car sales (% of total)	77.3	78.7	78.5	77.2	64.9	69.0	68.6	66.9
Turnover from service and repair (% of total)	14.6	13.9	14.0	14.7	22.7	16.1	16.4	17.0
Turnover from parts sales (% of total)	8.1	7.4	7.5	8.1	12.5	14.9	15.1	16.1

Note: the average is calculated using the number of respondents in each year; the underlying total is thus different for each year. The % shares of the different activities add up to 100, where in fact the dealerships undertake other activities in addition to the ones we asked for. The figures thus do not represent the true proportions, but rather the relative importance of the three activities.

Source: LE Dealer Survey.

Fig. 39 – La ripartizione del fatturato della concessionaria per aree di affari (Fonte: London Economics 2006)

L'incremento dell'attività di post-vendita contribuisce da un lato a stabilizzare la struttura della concessionaria e a garantirne la continuità dato che il business post-vendita si basa sul parco circolante, per converso però il maggior peso del post-vendita sull'economia del dealer ne segna anche il limite evolutivo per le ragioni di localizzazione prima addotte.

In pratica la politica della Casa sembrerebbe indurre le concessionarie a perseguire una crescita dei volumi di vendita per il congruo raggiungimento degli obiettivi e il conseguimento dei bonus e a ricercare la massima saturazione dell'assistenza nonché la massima penetrazione locale nella vendita dei ricambi per massimizzare la formazione del risultato operativo dell'azienda.

Non da trascurare inoltre il fatto che l'incremento dei volumi induce aumento di capitale investito sia in termini di circolante per finanziare lo stock di vetture nuove e usate in attesa di vendita sia per esigenze di rinnovo e allargamento degli impianti adibiti alla vendita e al servizio. In questa prospettiva si registra nei quattro anni analizzati nello schema di figura 38 una riduzione del ROI di un punto percentuale e di ben 7 punti nel ROE.

La generalizzata riduzione di redditività nel comparto della distribuzione auto ha infatti indotto alcuni imprenditori a valutare con attenzione la convenienza economica dell'investimento in questo business.

In taluni casi, soprattutto nei casi di impianti situati nei centri urbani ad alta affluenza, e magari in circostanze di affievolimento della spinta imprenditoriale del concessionario il calcolo economico ha prevalso e ha indotto alla riconversione degli impianti della concessionaria a favore delle grandi superfici distributive di prodotti di consumo (GDO). In questi casi la vendita o l'affitto dei locali è stata valutata come la scelta di gran lunga più efficace rispetto alla permanenza in un business che presenta parecchie aree di incertezza e di sempre maggiore ridotta profittabilità.

Tali considerazioni trovano ulteriore conferma nella ricerca condotta da London Economics (2006) per conto del Direttorato sulla Concorrenza dell'UE.

Figura 40 mostra infatti una generalizzata riduzione nel ROS (fatta eccezione per il 2004) e per gli altri indicatori di carattere economico-patrimoniale.

Il Return On Investment è in netta riduzione nei sette anni considerati passando dal 7% del 1997 al 2,5% del 2004.

Il Return On Equity dal canto suo vive fasi alterne di aumento e di riduzione attestandosi in questi anni sotto la soglia del 20%.

<i>K di euro</i>	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>giro di affari</b>	10.245	11.145	11.081	12.800	12.406	12.628	13.475	14.738
<b>operating profit</b>	232	264	266	290	240	223	205	330
<b>capitale investito</b>	3.253	3.098	3.127	3.650	3.231	3.233	3.659	13.229
<b>equity</b>	1.222	1.061	1.259	1.320	1.152	940	1.155	1.992
<b>ROS</b>	2,3%	2,4%	2,4%	2,3%	1,9%	1,8%	1,5%	2,2%
<b>ROI</b>	7,1%	8,5%	8,5%	7,9%	7,4%	6,9%	5,6%	2,5%
<b>ROE</b>	19,0%	24,9%	21,1%	22,0%	20,8%	23,7%	17,7%	16,6%

Fig. 40 – Evoluzione degli indicatori di redditività di concessionarie operanti in 12 stati membri. (fonte: nostre rielaborazioni su dati London Economics 2006).

Sintetizzando la posizione dei dealer è così raffigurabile.

1. L'intensità della rivalità fra i produttori di automobili nel periodo 1997-04 ha indotto una revisione generale nell'assetto di gestione delle reti. Il numero dei concessionari si è ridotto e un processo di concentrazione è ancora in atto.
2. La ristrutturazione ha riguardato prioritariamente in marchi di volume. Alcuni marchi con quote minori o da poco entrati nel mercato europeo hanno invece beneficiato potendo contare anche della selezione di nuovi candidati rappresentati da operatori che avevano terminato il rapporto di collaborazione con grandi marchi e disponibili a valutare l'assunzione di nuovi mandati. Questa rivisitazione degli assetti ha offerto loro anche la possibilità di entrare nella distribuzione come "secondi" marchi presso dealer già affermati.
3. Il numero di veicoli venduti per dealer e per singolo outlet è aumentato negli ultimi dieci anni comportando per i dealer la revisione dei modelli gestionali e organizzativi per fronteggiare una maggiore complessità dovuta al crescere delle dimensioni
4. Il processo di razionalizzazione del comparto distributivo ha indotto il crescere di due fenomeni anche contrapposti: aumento dei gruppi distributivi multiCasa o multimarchio o multisede e dal lato opposto l'integrazione verticale delle Case che si sono maggiormente spinte a valle nel comparto della vendita e assistenza delle automobili al pubblico
5. I costi di gestione delle concessionarie si sono incrementati sia per effetto della crescita degli organici sia per far fronte ad una richiesta delle Case di adesione a programmi specifici e al rispetto di standard dimensionali nelle concessionarie.
6. Sono cambiati significativamente dal 2002 a questa parte gli schemi remunerativi che le Case riservano ai dealer; introducendo criteri remunerativi basati sui premi a raggiungimento obiettivi quantitativi e qualitativi
7. La remunerazione finale (prima della gestione finanziaria e le tasse) per i dealer si attesta nell'intorno di un punto percentuale sulle vendite e garantisce in maniera minimale la remunerazione delle risorse investite (ROI) e del capitale di rischio in gioco (ROE).

### 1.3.2 I gruppi distributivi

Il fenomeno dei gruppi distributivi esiste già da diverso tempo ma ha visto la concreta possibilità di evolvere il termini organizzativi solo dal 2002 grazie al dettato di legge della direttiva 1400/2002.

In precedenza i dealer che intendevano accogliere la possibilità di rappresentare più marchi attraverso più mandati erano infatti costretti a creare realtà operative e anche legali a sè stanti quale garanzia della integrità e autonomia dei mandati. La nuova BER (Block Exemption Regulation 1400/2002) ha invece allentato questo vincolo consentendo ai dealer di mantenere sotto un'unica ragione sociale più mandati. Inoltre consente anche la possibilità di gestire più mandati anche in un solo impianto. Rimane comunque preservata l'integrità di immagine e rappresentatività dei mandati in quanto la normativa richiede la separazione e identificazione di marchio delle aree espositive.

London Economics (2006) ha valutato attraverso una ricerca su 150 dealer operanti su 12 dei paesi membri il fenomeno della vendita trasversale di più mandati da parte del medesimo imprenditore distributivo (vedi figura 41).

**Figure 44: Evolution of the share of dealers selling brands of different manufacturers by country.**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Denmark	16.1%	16.5%	20.0%	23.1%	27.9%	28.3%	31.6%	35.2%
Germany	1.6%	2.2%	2.5%	2.6%	4.3%	4.0%	8.1%	11.3%
Estonia	40.5%	41.3%	42.6%	40.0%	40.8%	37.8%	38.3%	38.9%
Spain	6.2%	8.0%	10.2%	10.8%	10.8%	11.4%	14.2%	15.4%
France	3.3%	4.2%	4.5%	8.1%	10.1%	12.3%	15.0%	20.0%
Italy	3.7%	4.0%	4.4%	7.6%	7.5%	7.7%	11.6%	11.7%
Hungary	4.2%	6.0%	5.9%	5.3%	4.8%	4.9%	4.8%	10.2%
Netherlands	6.2%	6.5%	6.9%	8.2%	9.4%	10.6%	11.5%	13.3%
Poland	1.8%	2.6%	2.6%	3.1%	3.2%	4.3%	5.6%	10.7%
Portugal	3.6%	6.3%	6.0%	4.5%	5.7%	4.6%	4.4%	9.1%
Sweden	26.3%	25.7%	25.3%	23.5%	25.6%	25.4%	28.9%	29.7%
UK	12.2%	15.1%	15.8%	18.5%	19.9%	20.6%	22.9%	23.1%

Source: LE Manufacturer Survey.

Fig. 41 – Quota di mercato coperta dai dealer trattanti più marchi (fonte: London Economics 2006)

Indipendentemente dal costituirsi in formato gruppo l'attitudine dei dealer a rappresentare più marchi è cresciuta significativamente nel corso degli ultimi anni. In Italia è passata dal 4% al 12% del 2005. Con maggiore spinta il medesimo fenomeno si è verificato in Francia, Spagna e anche in Germania.

I modelli seguiti per l'articolazione organizzativa e gestionale della rappresentanza di più mandati sono stati i più disparati dato che come detto esistono vincoli operativi e questi si sono modificati anche in maniera significativa in tempi recenti.

Esiste un modello, che potremmo definire a costellazione, dove più mandati vengono gestiti da un medesimo imprenditore ma in completa autonomia. In questo caso esistono quindi tante concessionarie e tante ragioni sociali quanti sono i mandati; così come rappresentato in figura 42.

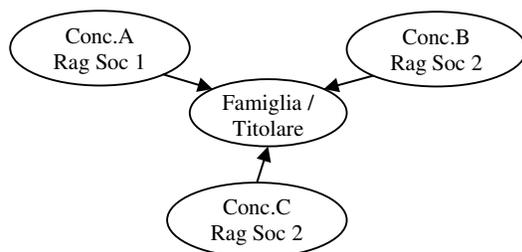


Fig . 42 - Il modello gestionale a costellazione

Questo modello, di semplice concezione ma che al crescere delle dimensioni (volumi, mandati e concessionarie) mostra ovvi limiti di attitudine alla governance, è stato con buona probabilità, la prima forma aggregativa. Di tale aggregazione non vi è alcuna

evidenza esterna (di mercato) ne tanto meno interna (economie di gestione). I titolari, spesso coincidenti con un nucleo familiare, gestiscono l'interfaccia dei vari mandati informalmente e al di fuori di ogni schema precostituito. In taluni casi il crescere della complessità, soprattutto di carattere finanziaria, induce i titolari a predisporre schemi di aggregazione dei flussi finanziari e di budget così da gestire in armonia e sotto controllo i rapporti con le istituzioni finanziarie.

Al crescere delle dimensioni il modello mostra evidenti segni di inefficacia; duplicazione di reparti es. contabilità e back office commerciale e gestione impropria dei talune aree di affari comuni e trasversali quali ad esempio la gestione e vendita dell'usato. In questi casi pur permanendo l'obbligo (in passato) o magari il desiderio (magari per il solo rispetto della tradizione ora che se il vincolo normativo è stato rimosso) di mantenere più ragioni sociali, si crea una ulteriore società che gestisce in outsourcing alcune attività comuni: azienda di servizi di back office oppure l'azienda usato come esposto in figura 43.

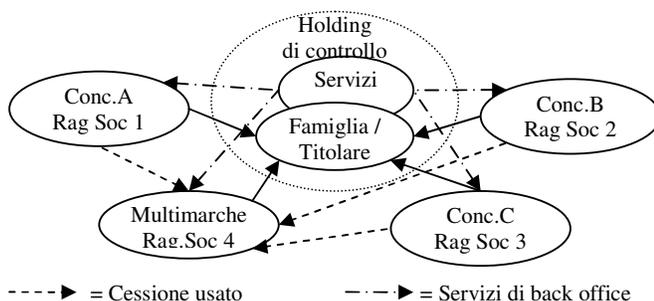


Fig . 43 - Il modello dei servizi di supporto

In questa fattispecie organizzativa si scorge un primo tentativo di mettere a fattor comune risorse e processi. Per quanto riguarda la vendita dell'usato, attività questa che di fatto accomuna tutti i mandati, il gruppo distributivo sperimenta nuove strade affacciarsi per esempio sul mercato con una nuova insegna che accomuna la commercializzazione degli stock delle concessionarie di gruppo.

In alcuni casi si crea una holding di controllo che funge da scatola contenente le varie ragioni sociali e che esercita anche le attività di servizio per conto del gruppo.

Il gruppo venutosi così a creare non ha ancora immagine e insegna distintiva da spendere all'esterno. Il mercato a valle degli acquirenti quindi non ne conosce quindi l'esistenza se non per evidenza delle singole insegne di rappresentanza dei mandati.

Il passo successivo corrisponde alla naturale evoluzione verso il gruppo che possiede una propria insegna sotto la quale commercializza tutti i marchi.

In questo ultimo caso il modello societario potrebbe addirittura prevedere la scomparsa delle singole società di gestione dei mandati esistenti accentrando tutta la gestione in capo ad un'unica società che fonde le altre per incorporazione come esposto in figura 44.

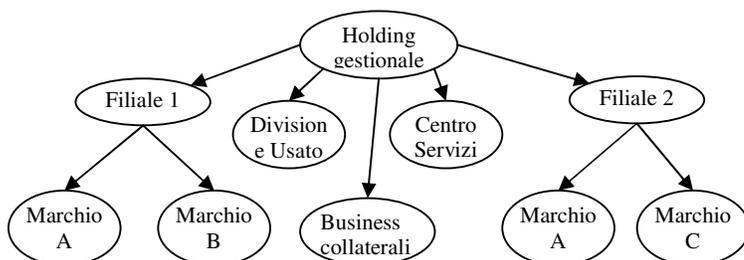


Fig. 44 – Il gruppo distributivo

In questo modello il gruppo distributivo si propone al mercato con una propria insegna distributiva e su ciascun punto vendita associa alla propria insegna il marchio della Casa rappresentata.

Attualmente nel mercato convivono tutti e tre questi modelli e ancor più si possono rintracciare modelli che fondono taluni aspetti di un modello e di un altro contemporaneamente.

Quando si parla quindi di gruppi multimandato è doveroso comprendere se si faccia riferimento alle realtà che formalmente sono tali (es. Gruppo Fassina, CarWorldItalia, Autotorino, ecc.) oppure si estenda anche a coloro che lo sono nella sostanza ma che formalmente tali non appaiono. In questo caso vi sono coloro che possiedono una holding ma che non spendono tale nome nel mercato (per es. il gruppo Malvestiti che possiede 25 mandati e immatricula annualmente circa 15.000 vetture, che possiede una Holding di controllo ma che non esternalizza tale insegna all'esterno mantenendo ciascuno dei circa 40 outlet con la propria insegna originaria) oppure coloro che formano aggregati di imprese gestiti secondo il modello della costellazione e che hanno a capo un medesimo imprenditore. Questa ultima fattispecie è rintracciabile su realtà che pur essendo annoverabili come aggregati multi-mandato sono ancora relativamente modeste e possono quindi essere gestite ancora in assenza di una formalizzazione. Si ritrova questo modello in molte realtà che associano 2 massimo 3 marchi con volumi complessivi che non superano i 1,5-2 mila veicoli annui, anche se esistono casistiche che mantengono tale modello con 4 marchi e più di 3.000 vetture l'anno.

Il fenomeno dei gruppi distributivi comunque non si limita al multi-mandato ma annovera anche coloro che possiedono un marchio oppure più marchi della medesima Casa (es. trial di Fiat) ma che sviluppando significativi volumi di immatricolato sono posizionati su grandi sedi (cosiddette città dell'auto) e/o operano con diverse filiali.

Fatte queste premesse risulta evidente come non sia chiaramente e oggettivamente individuabile il confine fra coloro che sono annoverabili fra i gruppi distributivi e coloro che invece non ne fanno parte.

Emblematico è il caso del gruppo Malvestiti entrato in seconda posizione nella statistica dei top 50 dealer nel 2006 e che invece non compariva nella precedente edizione del 2005 pubblicata su InterAutoNews (2006a) pur essendo presente e operativo nel mercato anche se non come gruppo formalmente rappresentato.

Il gruppo di ricerca dell'Università di Venezia Cà Foscari effettua annualmente la rilevazione del rank dei grandi gruppi distributivi.

Figura 45 riporta la graduatoria dei primi 50 gruppi del 2006 (fonte dati bilanci 2005) pubblicata su InterAutoNews (2006 b).

La taglia dei primi 50 dealer oscilla fra i 70 mio di euro a i 600 mio con una media di 170 mio; quindi il più piccolo è circa 5 volte più grande del dealer medio prima delineato (cfr 1.2.1) mentre il grande dealer medio è più di 10 volte grande del medio nazionale. Il termini di vetture vendute la media dei grandi dealer è pari 7200 vetture con una forchetta che va dai 2.400 pezzi del più piccolo ai 25.000 del più grande.

La dislocazione fisica premia un po' tutta l'Italia tenuto conto anche della concentrazione delle vendite. Infatti 4 grandi gruppi sono al sud, 7 al centro e 35 al nord.

### Lista Pubblica Top Dealer Italia - 2005

Azienda	Sede (Prov.)	Fatturato 2005* (milioni di €)	Vetture nuove vendute nel 2005
Ifas Gruppo (Comipac)	TO	602	25.286
Car World Italia	MI	421	18.950
TT Holding	VA	390	14.599
Gruppo Intergea	TO	385	15.500
Gruppo Fassina	MI	350	12.000
Fincar (Anagest)	BO	301	12.112
Gruppo Rosati	RM	288	14.600
Spazio	TO	270	11.000
Gruppo Carpoint	RM	215	10.550
Gruppo Loda	RM	215	10.500
Miranda	NA	200	8.800
Gruppo Ceccato	VI	196	9.839
Gruppo Car	BS	195	8.257
Bonaldi	BG	190	6.000
Gruppo CarMix	MO	180	7.500
Gruppo Barchetti	BZ	180	7.340
Gruppo DI.BA	PS	165	6.512
Gruppo Agricar	BS	160	3.100
Gruppo Bonera	BS	150	4.300
Gruppo Colaneri	RM	150	9.000
Vicentini	VR	146	4.800
Sagam	MI	144	5.246
Rizzato	VE	140	6.017
Gruppo Bossoni	BS	130	5.867
Gruppo Centralmotor	RM	125	7.000
Bertucco	VR	125	6.000
Autozatti	RE	125	5.900
Siauto	VE	121	5.630
De Bona	BL	120	5.055
Gruppo Maldarizzi	BA	119	5.340
Sina	PN	117	5.600
Marazzato	TV	116	4.244
Gino	CN	111	2.900
Saottini	BS	106	3.325
Gruppo Laus	SA	100	3.500
Nuova Ferga	VI	98	4.573
Lombarda Motori	MI	98	4.000
Gruppo Palmesano	CE	95	5.600
Renord	MI	90	4.700
Trivellato	VI	90	2.170
Vanti Group	BO	90	1.750
Gruppo A. Ferrari	MN	89	4.750
Brandini	FI	86	5.792
Eurocar	UD	81	3.000
Carraro	TV	71	1.725
Autotorino	SO	68	2.370

Fonte: Quintegia e Automotive Dealer Day

\* Il fatturato esclude le attività legate ai veicoli industriali

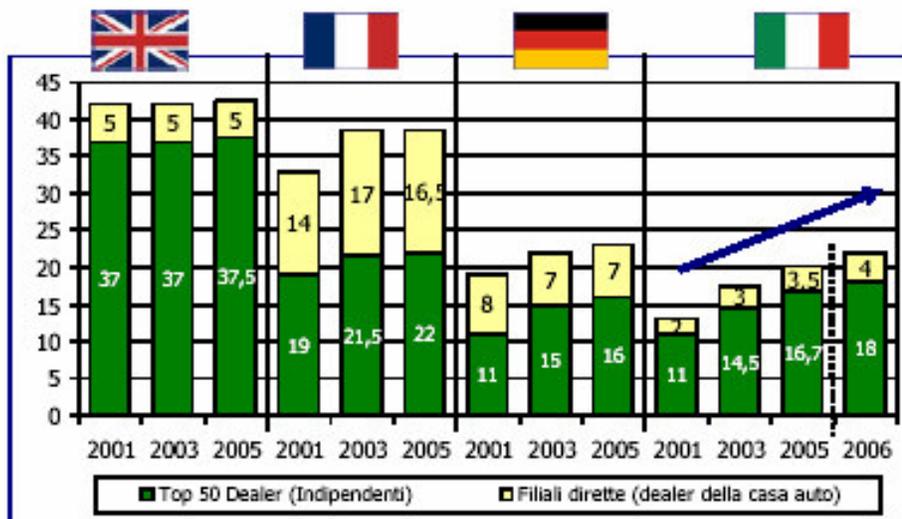
Fig. 45 - I primi 50 dealer per dimensioni (fonte: InterAutoNews 2006b su dati Quintegia)

La quota di mercato posseduta dal gruppo dei grandi dealer ammonta al 22% sul totale immatricolato.

L'istogramma riportato in figura 46 mostra inoltre l'incremento che si è registrato nella quota di mercato dei primi 50 dealer dal 2001 al 2006 .

Il passaggio da una quota totale del 13% all'attuale 22% segna la graduale tendenza alla concentrazione degli operatori della distribuzione; segno forse che il modello aggregativo restituisce efficacia economica ed operativa al comparto.

Il trend di crescita italiano, che riguarda principalmente il segmento dei dealer indipendenti (18% di quota) non ha eguali se raffrontato con gli altri principali paesi membri.



Fonte: ICDP e singole fonti nazionali

\* in termini di vetture nuove vendute

Fig. 46 – Evoluzione delle quote di mercato dal 2001 al 2006 in alcuni principali stati membri (fonte: Quintegia 2007)

Da una lato l'Italia è il paese che più sconta arretratezza assoluta a differenza della Gran Bretagna dove il processo di concentrazione è avvenuto parecchi anni or sono.

Rilevante inoltre è la differenza di influenza che le Case, integrate a valle, hanno sulla formazione di questa quota di mercato. Il mercato italiano, fra quelli analizzati, è quello dove si assiste ad una minor presenza della Casa integrata nella distribuzione dei grandi dealer; a differenza di Francia e Germania dove una parte significativa di grandi dealer è posseduta direttamente dalle Case.

Tale fenomeno comunque rispecchia la più generalizzata presenza delle Case nella distribuzione come avremo modo di vedere nella sezione dedicata (cfr 1.4.1)

L'indagine condotta dal gruppo di ricerca dell'Università Cà Foscari unitamente a Quintegia delinea, per il solo mercato italiano il profilo medio dei 50 top dealer.

La tabella riportata in figura 47 mostra in particolare il fatturato medio, il numero di dipendenti in esse operanti, la media dei veicoli immatricolati e il valore e il coefficiente di permuta mediamente praticato nel periodo 2001-2006.

	2001	2003	2005	2006	Variazione 2005-2006
<b>Fatturato medio complessivo (milioni di €)</b>	139	151	181	201	11%
<b>Numero medio di dipendenti</b>	213	215	237	245	3%
<b>Numero medio di veicoli nuovi venduti</b>	6.232	6.601	7.491	8.147	9%
<b>Numero medio di veicoli usati venduti</b>	3.019	3.592	3.920	4.264	9%
<b>Media rapporto vendite usato : nuovo</b>	0,47	0,51	0,5	0,52	4%

Fonte: Automotive Dealer Day, ICDP, Università Ca' Foscari Venezia

Fig. 47 – Evoluzione dei parametri fondamentali dei top50 in 5 anni (fonte: Quintegia 2007)

L'analisi di alcuni rapporti fra i parametri sopra riportati mette in luce un fenomeno importante. Figura 48 mostra come la produttività pro-capite nei grandi gruppi, espressa in termini di fatturato per addetto (presi nel loro complesso senza distinzione di reparto di appartenenza) e di numero vetture (nuove e usate) per dipendente sia in costante crescita nei 5 anni analizzati.

		2001	2003	2005	2006
fatturato procapite	K €	653	702	764	820
vetture procapite	n°	43	47	48	51

Fig. 48 – Fatturato e vetture vendute procapite nei top 50 (fonte: nostra rielaborazione su dati Quintegia 2007)

La crescita del fatturato pro-capite e delle vendite farebbe intravedere, a parità di marginalità commerciale percentuale, un miglioramento del risultato operativo di concessionaria; atteso che il costo del personale in generale pesa nell'intorno di 3-6 punti percentuali delle vendite.

Figura 49 mostra uno spaccato più dettagliato del valore assunto dai parametri prima citati all'interno delle sottoclassi componenti i top 50.

	Top50	Top10	Top25	Top26-50
<b>Fatturato medio complessivo (milioni di €)</b>	201	378	269	133
<b>Numero medio di dipendenti</b>	245	455	333	156
<b>Numero medio di veicoli nuovi venduti</b>	8.147	14.805	10.642	5.652
<b>Numero medio di veicoli usati venduti</b>	4.264	8.528	5.939	2.590
<b>Media rapporto vendite usato : nuovo</b>	0,52	0,56	0,56	0,48

Fonte: Automotive Dealer Day, ICDP, Università Ca' Foscari Venezia

Fig. 49 - Parametri gestionali suddivisi per classi di appartenenza (fonte: Quintegia 2007)

Da una rapida osservazione della tabella emerge che dette classi non mostrano comportamenti anomali relativamente all'andamento del fatturato pro-capite e delle vetture pro-capite vendute nelle varie classi.

Dall'analisi più in dettaglio dei dati prodotti dal gruppo di ricerca top50 (Top50 forum 2005) emerge altresì che mediamente il gruppo dei top 50 commercializza attraverso una decina di punti vendita e che tratta una media di 4-5 marchi con circa 2-3 costruttori.

Lo studio citato conferma inequivocabilmente l'attitudine dei gruppi a concentrare e mettere a fattore comune molte attività che generano redditività e che se gestite singolarmente da ogni mandato-punto di vendita diverrebbero inefficaci e inefficienti.

Figura 50 mostra l'incidenza per ciascuna area di affari l'attitudine alla formazione del fatturato di gruppo evidenziando nelle restanti colonne l'intensità con cui le attività fondamentali vengono gestite in comune.

		LIVELLO DI ATTIVITA' GESTITO IN COMUNE					
Area di affari	% fatturato	Gest. usato	Service	Preconsegna	Back office	Mktg	Amministr.
Vendita nuovo	67%			28%	44%	62%	66%
Vendita usato	19%	54%					
Servizi e ricambi	11%		32%				
Finanziamenti	1%						
Altro	2%						

Fig. 50 – Composizione del fatturato e attività messe a fattore comune nel raggruppamento dei top 50 (fonte: nostra rielaborazione su dati Top50 forum 2005)

E' importante sottolineare come le aree di affari a maggiore contribuzione in termini di fatturato prevedano un significativo tasso di comunanza delle attività. Rappresentativo è il 62% delle spese di marketing che si concretizzano da un lato nell'acquisto degli spazi (attività che se gestita per un pool di concessionarie consente un maggiore potere di acquisto nei confronti della concessionaria di pubblicità) e dall'altro nella capacità di attivare iniziative di comunicazioni locali "above e below the line" (Bregoli, Di Gregorio, Fava e Saccardi 2007) con risorse e strutture di comunicazione specifiche e dedicate; aspetto questo che le concessionarie medie spesso hanno difficoltà a portare avanti a causa della rilevanza del costo organizzativo sul volume globale gestito. In buona sostanza si può affermare che nei gruppi si generano delle economie di scopo che favoriscono l'espletamento di talune funzioni che altrimenti sarebbero gestite in maniera sommaria se non ingestite nelle concessionarie di medie dimensioni.

Un'altra attività che beneficia di economie di scopo è l'amministrazione. La messa in comune delle attività di contabilità, altrimenti distribuite su più sedi o mandati, non solo rende efficienza al reparto ma offre altresì la possibilità di arricchire i compiti svolti dalla funzione attribuendo anche scopi non solo di taglio contabile ma più di controllo e indirizzo della gestione. Attività questa che invece viene scarsamente presidiata nelle concessionarie medie per via di mancanza di tempo se non anche di professionalità adeguate.

Medesima interpretazione può essere data alla comunanza nella gestione dell'usato. Settore questo che per essere gestito economicamente richiede precise attenzioni e apposite strategie (valorizzazione del parco, marketing e comunicazione, gestione dell'offering e possibilità di trading) altrimenti non attivabili senza una necessaria massa critica.

La comunanza nello svolgimento di attività quali il back office commerciale, l'esecuzione delle pre-consegne e del service mostrano minimalmente la possibilità di rendere maggiore efficienza i reparti ove tali attività vengono espletate.

Questo aspetto diviene ancor più importante tenuto in conto che le aree di affari che beneficiano di detta comunanza di attività hanno peso specifico sul totale business della concessionaria molto elevato come emerge dalla figura 50.

In sintesi quindi l'analisi della comunanza dell'attività mostra come i gruppi possano ottenere da un lato maggiore efficienza nello sviluppo di attività ripetitive e serializzate per pesano quantitativamente sulla gestione quotidiana e dall'altro una maggiore efficacia che significa la possibilità di investimento per la messa a punto di procedure e programmi per sviluppare progetti di miglioramento gestionale.

Un ulteriore aspetto analizzato dal filone di ricerca che si è occupato dei grandi gruppi sia a livello nazionale che europeo (Top50forum 2005) consiste nella valutazione del posizionamento nel mercato dei top50.

La matrice esposta in figura 51 mostra la distribuzione dei top50 su due direttrici: la dispersione geografica dell'attività (locale o delocalizzata) e l'attitudine relazionale dei gruppi a rappresentare più costruttori.

presenza delocalizzata	FR 8%	FR 32%
	DE 10%	DE 22%
	IT 14%	IT 22%
	UK 4%	UK 40%
presenza locale (solo una provincia)	FR 36%	FR 24%
	DE 16%	DE 52%
	IT 46%	IT 18%
	UK 14%	UK 42%
	Solo marchi di un costruttore	Marchi di diversi costruttori

Fig. 51 – Posizionamento dei top50 dealer per i principali paesi al 2003 ( fonte: Top50forum 2005)

Dal confronto del profilo dei gruppi a livello europeo, aggiornato al 2003, emerge la natura ancora primordiale dei gruppi italiani raffrontati con quelli UK che rappresentano invece una esperienza ormai consolidata da anni.

Il 46% dei gruppi italiani infatti opera nella stessa provincia e con marchi del medesimo costruttore. Insieme alla Germania deteniamo il livello più basso (22%) di gruppi multi-Casa e delocalizzati.

I gruppi che operano con una stessa Casa sono quindi il 60% ; questo dato segna una scarsa attitudine di tali operatori all'autonomia e indipendenza anche se a volte la gestione di più marchi da parte di una Casa potrebbe non prevedere un forte coordinamento lasciando libera iniziativa ai responsabili dei singoli brand.

Come segnalato dai responsabili della ricerca comunque è in atto l'allargamento dei marchi nei gruppi, allargamento che ovviamente estende tendenzialmente il numero di Case servite.

Dal punto di vista della dispersione geografica si evidenzia un forte radicamento territoriale dei gruppi che per il 64% opera nella stessa provincia. Questo dato potrebbe ridursi in futuro dato che dall'ottobre 2006 è decaduta la clausola di localizzazione che imponeva ai dealer il vincolo a non poter aprire punti vendita a piacere sul territorio europeo. L'unica possibilità consisteva quindi nell'acquisto di dealer già esistenti e operanti su territori attigui. Da questo punto di vista e a parere di chi scrive non si ravvedono considerevoli prospettive di cambiamento nel prossimo futuro.

Tale valutazione si fonda infatti su una considerazione. Gran parte dei grandi gruppi italiani (40 su 50) (Top50forum 2005) sono a struttura familiare cioè sebbene siano dotati di un sistema di gestione organizzato, i vertici decisionali e la proprietà risiedono nell'alveo di una famiglia. Questo naturalmente è un aspetto che impatta significativamente sull'attitudine alla delocalizzazione che richiede invece la strutturazione di un livello direttivo fondato su logiche di delega e responsabilizzazione per il presidio dei punti vendita periferici.

Fatte queste precisazioni circa il posizionamento, la strategia e l'organizzazione che questi gruppi distributivi stanno adottando, non rimane che da chiedersi quale effetto economico si generi e quali benefici se ne traggano dalla gestione di un gruppo anziché di un aggregato a costellazione di singole concessionarie.

Figura 52 riprende i risultati dell'analisi condotta da Monte (2007) e presentati in precedenza (vedi figura 34) contrapponendo ad essi la performance economica di due sottogruppi estratti dal campione più ampio analizzato (1756 bilanci).

	TOTALE CAMPIONE		MULTIBRAND			
			MONOCASA		MULTICASA	
n° dealer	1.756		232		83	
totale vetture vendute (/000)	1.476		435		150	
volumi per dealer	841		1.875		1.803	
	K Euro		K Euro		K Euro	
VALORE DELLA PRODUZIONE	16.894	100%	37.688	100%	36.228	100%
MARGINE COMMERCIALE	2.440	14,4%	5.153	13,7%	5.160	14,2%
VALORE AGGIUNTO	1.083	6,4%	2.408	6,4%	2.309	6,4%
MARGINE OPERAT. LORDO (MOL)	359	2,1%	766	2,0%	728	2,0%
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	251	1,5%	482	1,3%	430	1,2%
RISULT. GESTIONE CORRENTE	140	0,8%	180	0,5%	150	0,4%
RISULTATO ANTE IMPOSTE (RAI)	154	0,9%	265	0,7%	334	0,9%
RISULTATO NETTO	49	0,3%	41	0,1%	98	0,3%

Figura 52 – Performance economica dei gruppi monoCasa e multiCasa (fonte: Monte 2007)

La media dei dealer multimarchio sia monoCasa che multiCasa componenti il campione analizzato (232 monoCasa e 83 multiCasa) sviluppa circa il doppio dei volumi del dealer medio analizzato. Ciononostante il rapporto di EBIT con fatturato segna valori inferiori al dealer medio (1,5%) sia per il monoCasa (1,3%) che il multiCasa (1,2%).

Molti dei benefici prima indicati probabilmente giacciono ancora sulla carta e sono ben lungi dall'essere realizzati dato che, come abbiamo visto, molte delle strutture a gruppo vedono ancora una forte presenza della proprietà familiare ai vertici dell'organizzazione. Vertice familiare che probabilmente è ancora legato a schemi gestionali tipici della concessionaria monomandato.

Quindi i benefici dell'integrazione non solo non si sono ancora palesati ma si rischia che si paleseranno con un ulteriore ritardo se non si mette mano al sistema professionale presente nei gruppi di concessionarie al fine di creare un team manageriale che si affianchi alle posizioni più tipicamente imprenditoriali dei titolari.

Lo studio dei gruppi distributivi è stato affrontato anche da London Economics (2006). L'analisi condotta che ha coinvolto 152 dealer a livello europeo evidenzia una fotografia che non si discosta significativamente da quanto prima riportato.

Figura 53 mostra la percentuale dei rispondenti all'indagine che si dichiara partecipante ad un gruppo o una catena distributiva.

Il dato fornito si riferisce ai paesi membri e mostra un crescente allargamento dei gruppi distributivi dato che la quota di dealer partecipanti a gruppi distributivi passa da 34% del 1997 al 50% nel 2004.

Figure 42: Organisational arrangements (1997-2004): LE survey results.								
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Part of chain/group of dealers (%)	33.6	34.2	36.2	38.2	41.4	42.8	45.4	48.7
Average no. of dealers in group	15	14	13	13	13	12	12	11
Sub-dealer	4.6	4.6	3.9	5.9	4.6	4.6	3.9	3.3

Note: Shares are given as % of the full sample. Blank responses are assumed to mean that the dealership is a main dealer.  
Source: LE Dealer Survey.

Fig. 53 – La percentuale di dealer appartenenti a gruppi distributivi presenti nella ricerca di London Economics (fonte: London Economics 2006)

Da valutare attentamente inoltre è il dato del numero dei partecipanti ai gruppi. Il numero medio di concessionarie appartenenti ai gruppi passa da 15 del 1997 a 11 del 2004. Quindi aumenta la presenza e la significatività dei gruppi e al tempo stesso si assiste ad un processo di razionalizzazione e consolidamento degli stessi che si esprime nella riduzione del numero medio di dealer partecipanti ai singoli gruppi. Tale fenomeno si esprime anche in termini di contrazione delle sottoreti. Il numero di subdealer passa infatti da 4,6 del 1997 a 3,3 del 2004.

La ricerca di London Economics ha inteso anche analizzare la presenza dei gruppi all'interno delle Case.

Figura 54 mostra infatti la percentuale di presenza dei gruppi sul totale rete per tutti i marchi. Questi ultimi sono stati omessi nominativamente per motivi di confidenzialità.

**Figure 45: Proportion of multi-brand dealerships (1997-2004), by manufacturer.**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Manufacturer Omitted	10.5%	10.7%	10.4%	10.8%	10.6%	14.4%	21.4%	32.7%
	6.5%	7.4%	7.7%	10.8%	11.7%	13.0%	26.7%	26.2%
	22.6%	21.4%	17.4%	17.9%	16.7%	13.1%	21.4%	26.0%
	3.1%	4.7%	8.1%	7.5%	9.6%	11.0%	17.8%	21.9%
	6.5%	7.5%	8.3%	10.6%	12.1%	13.5%	15.8%	19.5%
	7.5%	7.5%	10.2%	7.4%	17.7%	14.9%	14.2%	19.4%
	8.9%	9.9%	10.0%	14.2%	15.2%	16.0%	18.3%	19.0%
	7.5%	8.2%	8.4%	9.4%	10.6%	10.6%	14.1%	17.1%
	7.0%	7.3%	7.4%	11.5%	12.2%	12.1%	13.4%	16.8%
	2.7%	4.1%	4.2%	4.4%	5.1%	5.2%	6.8%	10.0%
	4.0%	6.3%	6.4%	6.4%	6.3%	6.7%	7.6%	9.2%
	4.7%	4.8%	4.7%	5.0%	5.2%	5.6%	6.8%	7.6%
	7.1%	6.6%	6.7%	7.1%	8.6%	6.4%	7.7%	7.2%
	6.5%	8.1%	8.4%	8.1%	7.3%	6.5%	5.8%	7.0%

Note: Manufacturer omitted for confidentiality.  
Source: LE Manufacturer Survey.  
Detailed data are provided in the confidential annex to this chapter (Volume II Section 1).

Fig. 54 – Presenza dei gruppi nelle reti delle Case (fonte: London Economics 2006)

La presenza oscilla da un minimo del 7% ad un massimo del 32% nel 2004 e con una media aritmetica dell'8%.

La media di concessionari che detengono più marchi è pari al 49%, di questi coloro che trattano marchi appartenenti a un medesimo costruttore sono il 53%.

La commercializzazione di più marchi avviene poi secondo diverse modalità così come raffigurato in figura 55.

Figure 48: Multi-brand dealerships: showroom arrangements (1997-2004): LE Dealer Survey results.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Different brands are sold..	...in the same showroom. (%)	58.2	53.2	51.6	49.3	46.4	46.7	45.5	43.2
	...in different showrooms, but at the same geographical location. (%)	16.4	22.6	25.0	27.5	30.4	30.7	31.2	30.7
	...in different showrooms at different geographical locations. (%)	25.5	24.2	23.4	23.2	23.2	22.7	23.4	26.1

Note: multi-branding refers to different brands not necessarily different manufacturers.

Source: LE Dealer Survey.

Figura 55 – Le modalità di commercializzazione di vetture appartenenti a più mandati contemporaneamente (fonte London Economics 2006)

L'aspetto più sorprendente è il calo nei sette anni indagati della frequenza della vendita di più marchi nello stesso showroom. Infatti mentre la nuova BER apre la possibilità di gestire più mandati nello stesso impianto, garantendo opportuna separazione e indipendenza degli stessi, la frequenza dei dealer che commercializzano con questa modalità si riduce passando dal 58% al 43%.

Coloro poi che commercializzano in impianti separati lo fanno anche in aree geografiche diverse nella misura del 26%.

Il restante 31% gestisce più mandati sotto tetti diversi ma nella medesima area geografica. Questo dato raddoppia in sette anni a dispetto di una ferrea logica economica che per converso vedrebbe nell'aggregazione di attività la fonte di possibili economie di costo.

Sebbene le realtà dei gruppi distributivi non abbiano ancora trovato una propria identità netta così come invece è capitato in altri comparti della distribuzione, come per esempio quello degli elettrodomestici o dell'elettronica, si assiste ad un progressivo consolidamento delle posizioni e crescita nei volumi e nella quota di mercato detenuta.

Il modello di funzionamento non è ancora stato trovato e siamo ancora lontani dal poter affermare che i gruppi abbiano trovato la strada per gestire in maniera più armonica e efficiente l'insieme dei business che trattano. D'altro canto tale considerazione è anche supportata indirettamente dall'indifferenza sostanziale che si registra nelle performance economiche sia dei dealer tradizionali che dei dealer gruppo.

In via logica però si possono intravedere elementi differenzianti su cui fondare una concreta revisione del modello di business. Il raggiungimento di economie di scopo e di scala segnerà l'effettiva giustificazione del modello aggregativo al di là di operazioni nate da un disegno di natura prettamente finanziaria e poco industriale. Vi sono elementi che fanno ben sperare circa la raggiungibilità di questa meta. Innanzitutto il comportamento del consumatore che, come abbiamo visto, tende sempre più a premiare gli operatori che offrono un assortimento allargato. Le considerazioni più ampie circa la redditività dei dealer indurranno inoltre una fisiologica revisione dei modelli di business della distribuzione finalizzata a ricercare e conseguire economie capaci di ridare "fiato" ad un business asfittico.

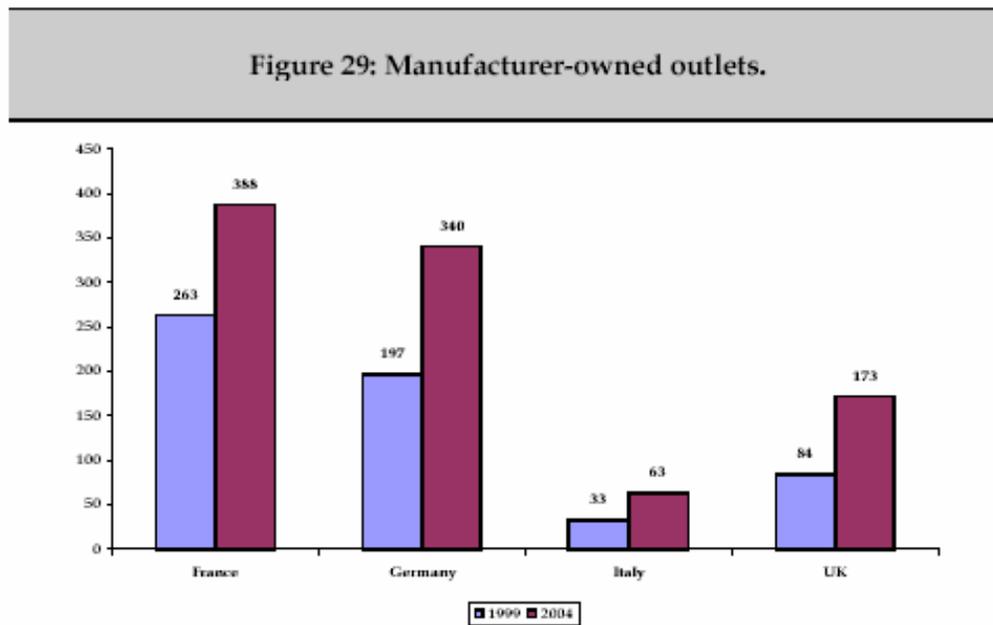
Questo percorso è facilitato da condizioni oggettive; la normativa sui rapporti di canale lascia maggiore spazio alle parti e quindi offre opportunità di studiare e applicare progetti innovativi (si pensi alla non ancora sfruttata pienamente libertà di localizzazione entrata in vigore nell'ottobre 2006). Per certi aspetti però sussistono ancora molti elementi di frizione a questo cambiamento, non da ultimo la fissità delle Case che nel tentativo di mantenere saldo il governo delle reti adottano politiche poco rispondenti ai localismi o sorde di fronte alle esigenze di flessibilità necessarie per intraprendere iniziative di mutuo beneficio. La logica dei piani incentivanti e del rispetto a tutti i costi degli standard rischia infatti di creare distorsioni nei meccanismi relazionali con i dealer e di sostenere relazioni e rapporti di scambio che in un'economia di mercato potrebbero non essere efficienti (Volpato 1999).

### 1.3.3 I punti vendita delle Case automobilistiche

Esistono casi di integrazione verticale da parte delle Case che decidono così non solo di produrre autoveicoli ma anche di proporsi, attraverso società totalmente possedute, di servire il cliente attraverso la commercializzazione e i servizi di post-vendita.

Figura 56 tratta da un'indagine condotta da ICDP (International Car Distribution Program) e riportata nell'analisi condotta da London Economics (2006) evidenzia la quantificazione di punti vendita posseduti direttamente dalle Case nei cinque paesi membri esaminati.

Rispetto agli altri paesi presi in considerazione, il fenomeno delle vendite dirette da parte delle Case operanti in Italia non assume rilevanti proporzioni limitandosi alle filiali possedute nelle grandi metropoli (Roma e Milano). L'integrazione a valle da parte delle Case trova compimento principalmente nei marchi generalisti e premium.



*Source: ICDP and national sources.*

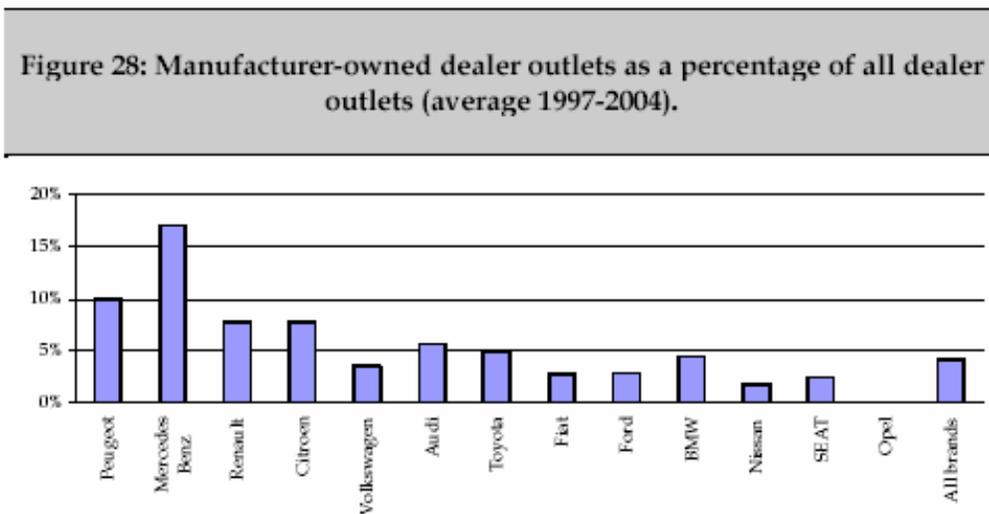
Fig. 56 – Evoluzione delle filiali dirette negli anni 1999 e 2004 (fonte: London Economics 2006)

Ciononostante dal 1999 al 2004 i punti vendita gestiti direttamente sono quasi raddoppiati anche in Italia.

Alcune Case hanno preferito partecipare direttamente su alcune piazze ritenute prioritarie in termini di immagine, ma in alcuni casi tale decisione è stata determinata dall'impossibilità di trovare partner ritenuti validi oppure per effetto dei costi elevati di mandato (causa dell'introduzione degli standard di rappresentanza) che non hanno consentito di trovare operatori disposti ad investire nell'attività di concessionaria.

La presenza delle Case nella distribuzione non è uguale per tutti i mandati.

Figura 57 tratta da dati di HWB International e pubblicata da London Economics (2006) mostra che nella stragrande maggioranza dei casi i costruttori posseggono punti vendita di proprietà al cui entità non supera la soglia del 5% del totale punti vendita di proprietà. Unica eccezione è Mercedes-Benz che possiede mediamente più del 15% del totale punti vendita gestiti direttamente e dei marchi francesi (PSA e Renault) che vantano una forte presenza diretta soprattutto nel mercato domestico.



*Source: HWB International Ltd.*

*Detailed data are provided in the confidential annex to this chapter (Volume II Section 1).*

Fig. 57 – Le quote di presenza dei costruttori nelle reti distributive (fonte: London Economics 2006 su dati HWB international)

London Economics (2006) ha inoltre quantificato le quote di mercato possedute direttamente dai costruttori nei singoli mercati membri (vedi figura 58).

**Figure 31: Evolution of turnover of manufacturer-owned outlets as a percentage of total dealer turnover, by country.**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Denmark	1.0%	1.0%	0.9%	0.9%	1.0%	0.9%	1.3%	1.2%
Germany	14.1%	13.5%	14.4%	16.5%	15.9%	16.4%	17.5%	18.5%
Estonia	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Spain	13.5%	12.8%	12.8%	15.1%	17.5%	18.4%	15.5%	13.9%
France	17.0%	17.0%	15.3%	16.6%	17.4%	17.2%	17.3%	17.4%
Italy	0.8%	1.0%	1.2%	1.5%	1.8%	2.7%	3.7%	4.8%
Hungary	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.9%	0.9%	1.1%	1.4%
Netherlands	2.2%	3.2%	2.1%	2.2%	2.4%	2.4%	-	2.6%
Poland	2.0%	2.2%	1.3%	-	1.4%	2.2%	2.4%	2.9%
Portugal	8.0%	7.7%	6.4%	6.8%	6.3%	7.0%	8.2%	9.0%
Sweden	5.3%	5.1%	6.0%	17.7%	28.9%	26.2%	27.3%	-
UK	5.7%	4.5%	3.7%	4.0%	4.0%	4.2%	5.6%	6.5%

*Source: LE Manufacturer Survey.*

*Detailed data are provided in the confidential annex to this chapter (Volume II Section 1).*

Fig. 58 - Quote di mercato possedute dai costruttori nei paesi membri (fonte: London Economics 2006)

Francia e Germania sono i paesi ove maggiore è la presenza della Casa nelle strutture distributive.

Ponderando le quote di presenza diretta delle Case in questi paesi con il valore assoluto di vetture immatricolate nell'anno di riferimento emerge una presenza media delle Case pari al 12%.

L'Italia sconta un tasso di vendite dirette delle Case nella misura del 5%; dato questo decisamente minore alla media europea.

L'esperienza diretta della Casa nella gestione dell'impresa commerciale è da ritenersi molto importante in quanto offre a chi ha un'estrazione più commerciale-industriale l'osservatorio reale del funzionamento di un'azienda distributiva che, nella stragrande maggioranza dei casi, ha dimensioni contenute e una gestione familiare. Questo serve non solo come momento di apprendimento e di condivisione delle specificità insite nel business ma anche come barometro delle fluttuazioni che insistono nel mercato. A fronte di questi aspetti positivi bisogna però anche affiancare un elemento di riflessione; la scesa in campo delle Case potrebbe comportare un conflitto con la rete soprattutto per coloro che sono limitrofi all'insediamento diretto. Infatti non sempre le logiche di funzionamento dei punti vendita diretti sono ispirati dai medesimi principi che guidano le concessionarie a conduzione familiare. Le prime, in quanto partecipate dalle Case, potrebbero perseguire scopi che travalicano i vincoli di bilancio propri di una concessionaria; cosa questa che non può essere assolutamente tollerata da un dealer che vede solo nell'attività di distribuzione il proprio core business.

### 1.3.4 I distributori indipendenti

Il fenomeno dei distributori indipendenti non è chiaramente delineabile così come è stato possibile per i dealer autorizzati. Ovviamente l'oggetto di analisi è da una lato molto più vagamente definibile nei suoi confini ed inoltre deborda in parte dall'oggetto della presente ricerca. Questi operatori di fatto non hanno praticamente mai rapporti con le Case se non in quanto rappresentanti delle Case per il servizio post vendita; argomento che verrà analizzato nei suoi contorni e nella sua potenzialità successivamente.

Per quanto attiene il tema dell'indeterminatezza circa i confini di questo segmento del mercato distributivo bisogna fare qualche precisazione.

Nel mercato italiano è stimabile circa un numero di rivenditori non ufficiali che potrebbe verosimilmente oscillare fra i 5.000 e i 6.000 operatori come riportato in figura 59.

50100 - Commercio di autoveicoli			
classi addetti	numerosità imprese	stime	
1	6.000	10.581	indipendenti
2	2.390		
3-5	2.191		
6-9	1.115	3.868	ufficiali
10-15	1.113		
16-19	463		
20-49	963		
50-99	214		
100-199	50		
oltre 200	15	65	filiali italiane di costruttori
totale	14514	14514	

50201 - Riparazioni meccaniche di autoveicoli	
tutti	49.645

Fig. 59- Stima degli operatori indipendenti su base censimento ISTAT 2001 (Fonte ns elaborazioni su dati ISTAT)

ISTAT infatti ha censito nel 2001 14 mila imprese operanti nel comparto della commercializzazione automobilistica al dettaglio (codice 50100). E' plausibile supporre che i 4 mila operatori ufficiali appartengano a classi di addetti che vanno da 6 a 99 dipendenti. Esistono poi 65 grandi imprese di rivendita di automobili che verosimilmente saranno costituite dalle filiali italiane di costruttori esteri nonché da importatori o dai gruppi di dealer. Le restanti 10 k imprese potrebbero essere quindi annoverate nella categoria dei dealer indipendenti. In esse però si riscontra anche la presenza di operatori singoli che dichiarano solo 1 dipendente e che come tali potrebbero non avere a disposizione strutture e mezzi per la rivendita, limitandosi quindi ad un'attività di pura intermediazione fra operatori (es. segnalatori). Il vero nocciolo degli indipendenti sarebbe costituito da coloro che dichiarano dai 2 ai 5 dipendenti e che ammontano a circa 5 mila operatori. Con una sufficiente approssimazione bisognerà inoltre considerare anche quota parte (seppure minima) di operatori che dichiarano di eseguire attività di riparazione di autoveicoli ma che trattano anche la commercializzazione di autoveicoli come attività accessoria e incrementale.

Facendo rientrare in una potenziale stima anche tale aggregato ecco allora che il calcolo degli operatori indipendenti potrebbe oscillare fra i 5 e 6 mila operatori.

La stima di questo dato comunque è altamente aleatoria dato che la volatilità degli operatori è parecchio elevata essendoci un gran numero di operatori che entrano ed escono ogni anni dal comparto ed inoltre anche per effetto della contiguità di tale attività con l'attività del servizio assistenza.

Molti riparatori si occupano, anche sporadicamente o magari allo scopo di perseguire opportunità commerciali di vendita a propri clienti, della vendita di vetture usate. Questo naturalmente allarga esponenzialmente la base a partire dalla quale è possibile stimare il numero di operatori non ufficiali.

Tale fenomeno potrebbe diventare altresì molto importante. Lo svincolo del legame fra mandato assistenziale e mandato di vendita ha indotto molti operatori che esercitano l'attività di assistenza, a chiedere il mandato assistenziale operando così in veste ufficiale. Accanto a questa attività esercitata in base a mandato ufficiale verrebbe anche affiancata l'attività saltuaria o sistematica di vendita di vetture come operatore multimarca senza alcun mandato specifico. La disponibilità di prodotto immatricolato a Km 0 o usato "fresco" di provenienza locale o di importazione rende tali operatori liberi di garantire alla propria clientela una ampiezza di gamma ovviamente non proponibile da parte di un operatore ufficiale, nemmeno multi-mandato, e una profondità di gamma che sebbene non completa riesce in molti casi a essere comunque efficace proprio per la disponibilità di prodotto cross-country. In taluni casi si assiste addirittura alla possibilità di pronta consegna di veicoli e modelli che sulla rete ufficiale si possono ottenere solo con qualche mese di differimento date le tempistiche differenti di lancio sui singoli mercati europei e/o le code di prenotazione e produzione presso le linee produttive.

Il fenomeno è destinato a diventare di maggiore rilevanza anche per via dei crescenti costi di mandato a cui sono soggetti i dealer ufficiali.

In seguito all'introduzione della nuova normativa di regolamentazione sulla distribuzione automobilistica, le Case hanno innalzato significativamente le condizioni di accesso alla rete ufficiale introducendo standard di rappresentanza che riguardano strutture, organizzazione, procedure, organici e competenze. Questo se da un lato favorisce l'erogazione di un servizio locale di vendita di livello stabilito e standard su tutto il territorio ed inoltre offre ai dealer ufficiali una significativa barriera all'ingresso, dall'altro induce ad un incremento significativo dei costi specifici e generali generati dal rispetto degli standard imposti.

Sotto questa angolatura il rivenditore indipendente non è soggetto ad alcun vincolo ed è quindi libero di vincolare o svincolare risorse nella gestione specifica del business della commercializzazione in ragione di propri parametri e del successo commerciale riscontrato, ottenendo così una maggiore flessibilità che si tradurrebbe anche nell'incrementale trasferimento di efficienza al mercato cioè maggiore competitività.

A completamento di tale prospettiva va comunque precisato che la posizione del dealer indipendente prevede comunque costi e impegni organizzativi che non si riscontrano nelle reti ufficiali.

Infatti il modello di funzionamento del business del dealer indipendente necessita, a differenza del dealer ufficiale, una componente aggiuntiva, cioè l'istituzione di una funzione preposta a definire l'assortimento e conseguentemente di ricerca e selezione del prodotto in acquisto. Figura 60 mette in luce questo aspetto mettendo a confronto il modello di business di un concessionario ufficiale e quello di un rivenditore indipendente.



Fig. 60 – Raffronto fra modelli di business per la vendita delle vetture (fonte ns elaborazione)

Entrambe le categorie di operatori devono presidiare processi quali il marketing locale, l'esposizione, la presentazione, la gestione delle trattative, la vendita e la consegna. Probabilmente molti dealer dovranno attenersi a programmi predisposti dalle Case mandanti per quanto attiene la cura del cliente e le iniziative volte a fidelizzare la clientela in ottica di brand loyalty, attività questa che è lasciata molto più alla discrezionalità del dealer indipendente che ne valuta l'intensità e la modalità. Gli elementi su cui si riscontrano le maggiori differenze consistono nei processi a monte del modello di business cioè nella definizione della gamma di offerta.

Infatti mentre il dealer ufficiale si affida al successo del marchio o dei marchi che rappresenta sintetizzando i propri compiti in un'efficace gestione della relazione con la Casa, il dealer indipendente si deve accollare tutta una serie di attività che possono essere riassumibili in due processi: la gestione dell'assortimento e le attività di procurement. Entrambe sono attività strategiche e critiche, la seconda può diventare anche molto onerosa in termini sia di risorse da dedicare e che di assorbimento di tempi. La seconda è orientata ad intessere relazioni ottimali con operatori all'ingrosso per ottenere il prodotto desiderato al momento giusto e alle migliori condizioni economiche. Tale attività oltre che essere critica come prima detto richiede anche molto tempo e disponibilità di movimento.

Infatti a differenza del concessionario ufficiale è il dealer che in questi casi entra in contatto con i potenziali fornitori ed esegue la ricerca e selezione delle fonti di approvvigionamento. In taluni casi il problema si semplifica dato che i dealer indipendenti diventano il canale di secondo livello per la commercializzazione dei Km0 dei dealer ufficiali, attività di rifornimento che potrebbe essere gestita ancora sfruttando una conoscenza e un bacino locale. In altri casi tali attività se gestite in maniera rilevante e perseguendo obiettivi di marginalità significativi richiedono il ricorso a fonti di approvvigionamento localizzate anche oltre frontiera. Sono richieste quindi professionalità dedicate, la conoscenza degli operatori, dei parchi di vetture disponibili, delle tecniche di negoziazione anche in contesti che richiedono una certa mediazione linguistica e culturale. Ultimo aspetto da non sottovalutare è la capacità finanziaria. Infatti mentre i dealer ufficiali possono avvantaggiarsi del cosiddetto "free period" cioè del finanziamento dello stock da parte della Casa per un certo periodo di tempo, i dealer indipendenti devono essere in grado di fare fronte agli impegni finanziari all'atto dell'acquisto degli stock. Quindi fatta eccezione per i casi di acquisto sul venduto, la gestione finanziaria di un dealer indipendente presenta maggiori criticità rispetto a quella di un dealer ufficiale.

Queste premesse servono a comprendere quindi come le condizioni di gestione di queste due categorie di operatori differiscono apportando a ciascuna benefici e oneri.

Fenomeni questi che se portati sul mercato in termini di economie o diseconomie per il cliente possono impattare direttamente sulla capacità competitiva delle due categorie.

Le ricerche sul consumatore e la domanda riportate nel paragrafo 1.2.1 mettono in evidenza che il fenomeno delle vendite portate a termine su canali non ufficiali non sono ancora significative. Datamonitor (2001) ha stimato in circa 350 mila le vetture “usate” ricollocate da parte dei dealer indipendenti nel mercato italiano. Importo questo pari al 14% del totale mercato usato all’anno 2000 stimato circa in 2,5 milioni di pezzi e destinato a crescere per via del continuo incremento dei volumi di cessioni in “remarketing” che le Case fanno verso i propri dealer ma soprattutto verso altri canali. Secondo Datamonitor (2001) il canale degli indipendenti assorbe infatti il 67% dei volumi di buy-back delle Case e dei mancati riscatti di fine leasing anche se si prevede per il futuro una minore intermediazione del canale per qualche punto percentuale a favore dei dealer ufficiali.

La seguente tabella (figura 61) mostra una sintesi qualitativa delle diversità gestionali per le due tipologie di operatore con lo scopo di indicare, seppur in assenza di una valutazione quantitativa di impatto sul conto economico, la direzione degli effetti sull’economia del dealer e sulla sua forza competitiva.

	<b>Benefici</b>	<b>Oneri</b>
<b>dealer ufficiale</b>	<i>Profondità gamma Acquisto prodotto Immagine</i>	<i>Costo del mandato Vincoli operativi Remuneratività su obiettivi</i>
<b>dealer indipendente</b>	<i>Snellezza procedure Autonomia decisionale Ampiezza gamma</i>	<i>Funzione finanziaria Procurement Processo assortimentale</i>

fig. 61 – Benefici e oneri della gestione su mandato o indipendente

Da ultimo è doveroso segnalare che i rivenditori indipendenti hanno la possibilità di vendita di vetture nuove ma solo a condizione di operare in qualità di intermediario cioè per nome e per conto del cliente finale. La normativa vigente infatti non consente la possibilità di esposizione di vetture nuove (non immatricolate) in saloni che non siano quelli delle reti ufficiali. Unica eccezione consiste nel caso di assoggettamento al regime della distribuzione in esclusiva dove il concessionario esclusivista ha la possibilità di esporre nell’ambito del proprio territorio di spettanza veicoli anche non targati presso operatori indipendenti che fungono da propria sottorete. Tale caso per altro assume modesta dimensione dato che tale regime è stato scelto solo dal marchio Suzuki che in Italia ha una quota di mercato inferiore al 2%.

Data la specificità connessa alla vendita per procura si sarebbe tentati a ritenere che il fenomeno sia contingentato ad un numero contenuto di casi e quindi non rilevante quantitativamente sul peso del canale.

In realtà data la difficoltà connessa al raggiungimento degli obiettivi di vendita di fine periodo (mese, trimestre, anno) i concessionari ufficiali sono costretti a disintermediare parte delle vendite appoggiandosi a segnalatori, rivenditori e operatori non ufficiali che possono contribuire ai volumi della concessionaria in una misura che oscilla anche fino al 40% dei volumi totali così come da noi rilevato sulla base di interviste personali ad un campione non rappresentativo dell’universo dei dealer.

Da ultimo la pressione commerciale spinge i concessionari ad immatricolarsi veicoli in prossimità della fine di periodo commerciale così da ottenere i bonus quantitativi di

vendita; tali veicoli vengono in parte ricollocati sul mercato dell'usato proprio attraverso il canale degli operatori indipendenti.

I rivenditori indipendenti sono una risorsa per i concessionari ma al tempo stesso sono una seria minaccia in quanto operando al di fuori di vincoli e di costi di mandato possono godere di una maggiore autonomia e flessibilità. L'appesantimento delle strutture di costo dei dealer ufficiali amplifica questo divario rendendo a volte ingessato il suo comportamento paragonato a chi si muove nel mercato con la massima capacità di adattamento alle fluttuazioni della domanda e dei fattori di contingenza.

#### 1.3.4.1 Il fenomeno dell'importazione

Il fenomeno dell'importazione di vetture fra i paesi ha assunto livelli importanti per taluni marchi del segmento "premium" quali Mercedes, Audi, Bmw; di fatto marchi tedeschi.

Negli anni passati il fenomeno ha dato origine perfino a problematiche di frode fiscale legata all'evasione dell'IVA sull'importazione. Attraverso questo escamotage si potevano trovare sul mercato italiano vetture praticamente nuove con sconti pari e superiori al 15% rispetto ai listini nazionali. Tale fenomeno, unitamente a differenze di listino fra i vari paesi ha portato significative crescite delle importazioni fino agli anni 2002 e 2003. Da quella data in poi si è assistito ad una continua riduzione delle importazioni come evidenziato da figura 62 passando da 227 mila veicoli del 2003 a 176 mila del 2006.

Importazioni di auto usate per anzianità  
(numero)

anno	oltre 10 anni	da 6 a 10 anni	da 2 a 5 anni	1 anno	totale
2003	7.567	16.175	70.154	133.641	227.537
2004	8.558	16.543	73.575	115.518	214.194
2005	8.353	14.810	58.220	100.302	181.685
2006	7.136	13.793	53.272	101.964	176.165

Fig. 62 – Evoluzione delle importazioni di vetture per anzianità (fonte: Tardella 2007)

L'importazione di vetture segue canali specifici come evidenziato in figura 63 (Ahmadi R. e Yang B.R., 2000) può essere ricondotta a tre tipologie di flussi operativi.

Figure 1 Players Involved in Parallel Imports:

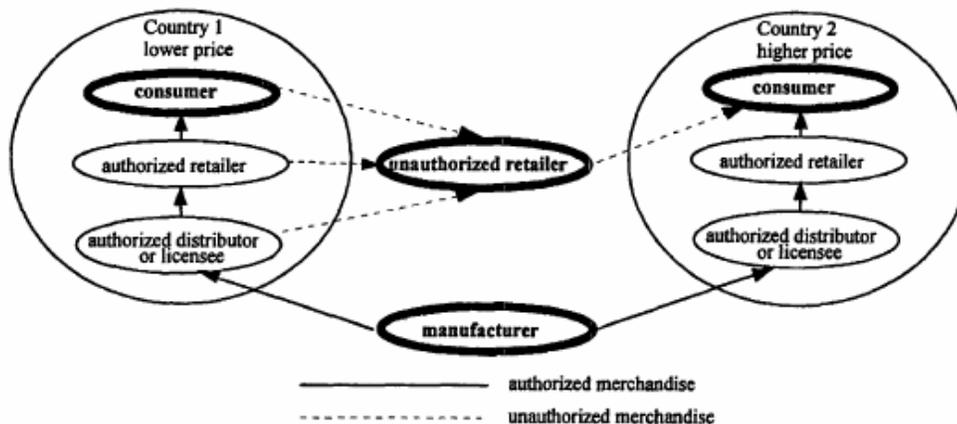


Fig. 63 – I flussi di importazioni di vetture (fonte: Ahmadi R. e Yang B.R., 2000)

Il primo flusso può riguardare vetture usate in possesso al cliente finale che vengono cedute ad un operatore indipendente il quale attraverso una propria rete estera o con contatti con operatori locali le esporta in altri paesi. Esiste anche se è quantitativamente molto modesto un flusso diretto fra consumatori appartenenti a paesi diversi.

Esiste poi un secondo flusso significativo fra reti di operatori locali (concessionari autorizzati e distributori) che per questioni di saturazione della domanda interna si rivolgono ad operatori indipendenti nazionali o esteri per commercializzare esuberanti e o prodotto invenduto localmente. Questo fenomeno viene chiamato anche con il termine di importazioni parallele in quanto fungono da by-pass ai flussi ufficiali gestiti dai costruttori sui vari paesi di sbocco attraverso i propri importatori o le proprie filiali.

Le importazioni parallele, riguardanti veicoli non di prima immatricolazione danno seri problemi al governo di canale da parte del costruttore in quanto destabilizzano il canale ufficiale. L'operatore indipendente, rifornitosi direttamente all'estero con vantaggi di prezzo, diventa così diretto concorrente delle reti ufficiali beneficiando a volte di vantaggi nella disponibilità di prodotto.

La capacità delle Case e delle proprie filiali estere di fissare obiettivi di vendita corretti e piani di produzione rispondenti al flusso della domanda interna di ogni paese mitiga tale fenomeno e riporta equilibrio nella gestione dei mercati e delle reti ufficiali. Se infatti non esistessero surplus di prodotto in ciascun paese gli operatori ufficiali non sarebbero costretti a ricorrere a mercati e canali paralleli per la commercializzazione degli esuberanti. Commercializzazione che non può che avvenire che a prezzi marginali vantaggiosi tali da rendere il prodotto appetibile a operatori di altri mercati.

Le importazioni di autovetture comunque riguardano anche il reingresso nel mercato dei veicoli usati provenienti dagli stock di operatori di noleggio a breve e a lungo termine che viene collocato o sul mercato locale o appunto canalizzato verso l'estero.

Tale prodotto, se fresco cioè relativo alle dismissioni semestrali dei parchi noleggio, potrebbe entrare in conflitto con le iniziative del costruttore volte a equilibrare la gestione del mercato dei veicoli nuovi. Il ricorso all'esportazione da parte dei reparti di remarketing dei noleggiatori e delle società di leasing non è comunque ancora così importante da destare interesse.

Il dato quindi di importazioni da paesi terzi complessivo di tutti i flussi prima descritti ammonta a 176 mila veicoli (Datamonitor 2001). Significativa appare la rappresentativa percentuale del numero di veicoli in ingresso la cui anzianità è inferiore ad un anno; 60% delle importazioni per un totale di 102 mila pezzi. Tale fenomeno nel complesso

impatta in maniera non significativa sul mercato ufficiale dei veicoli nuovi dato che il mercato totale oscilla intorno ai 2,3 milioni di vetture immatricolate all'anno.

Questo dato però assume rilevanza se riletto per segmento di mercato di riferimento o se vogliamo per marchio.

Figura 64 mostra infatti che se si prende il valore di importazioni per i primi 10 marchi si spiega al 83% il fenomeno dell'importazione.

Importazioni di auto usate per marca  
(top 10)

marca	2003	2004	2005	2006
VOLKSWAGEN	32.136	36.061	33.873	28.021
MERCEDES	38.761	29.564	24.684	29.388
AUDI	26.707	29.291	26.015	28.013
FIAT	34.658	26.935	21.756	20.746
BMW	13.109	14.695	13.589	13.983
SMART	8.020	7.518	9.166	10.283
FORD	11.823	9.026	5.542	3.831
OPEL	9.938	7.293	4.466	3.587
TOYOTA	8.065	7.516	4.224	3.655
RENAULT	8.525	6.187	4.217	4.341
% sul tot. Importazioni	84,27	81,27	81,20	82,79

Fig. 64 – Importazioni per marchio in 4 anni (fonte: Tardella 2007)

Più in particolare se si prende il dato relativo solo ai marchi premium di matrice tedesca (MB, Audi e BMW) si scopre che la percentuale di importazione sul totale immatricolato ammonta al 21%, posto che l'immatricolato 2006 dei tre marchi è stato pari a 215 mila pezzi e che le importazioni di primo anno dei tre marchi sono state pari a 46 mila veicoli (Tardella 2007).

Quindi se il fenomeno delle importazioni nel totale non è così marcatamente impattante sui flussi di vendita del nuovo (e quindi sugli equilibri fra reti ufficiali e Case), altrettanto non appare se si fa riferimento a specifici segmenti di mercato come il segmento delle auto di lusso.

Infine vi è da ricordare che il fenomeno delle importazioni comunque è più rilevante delle esportazioni cioè delle capacità di fuga che i dealer possono ritrovare nel commercializzare esuberanti di prodotto su mercati esteri.

Figura 65 (Tardella 2007) mette infatti a confronto il dato di immatricolato con il dato importazioni e esportazioni fresche (cioè di prodotto inferiore all'anno di vita).

 <b>IL MERCATO POTENZIALE DELLE AUTOVETTURE IN ITALIA</b>				
anni	Mercato MCTC	+ Importazioni 1 anno	- Esportazioni 1 anno	Mercato potenziale
2003	2.247.770	133.641	26.130	2.355.281
2004	2.264.812	115.518	38.595	2.341.735
2005	2.237.463	100.302	28.301	2.309.464
2006	2.325.586	101.964	24.738	2.402.812

Fig. 65 - Confronto fra immatricolato, importazioni e esportazioni da 2003 a 2006 (fonte : Tardella 2007)

Il rapporto fra importazioni ed esportazioni rimane sostanzialmente fermo nel tempo su un rapporto di 1 a 4 circa, mentre il rapporto dei movimenti da e per l'estero con l'immatricolato annuo va riducendosi passando dal 9% del 2003 al 4% del 2006 segno di un ritrovato equilibrio dei mercati che hanno bisogno di una più ridotta compensazione fra flussi in ingresso e in uscita.

### 1.3.5 Noleggio e Buyback

Fra i canali che influenzano direttamente o indirettamente il rapporto fra Case e dealer ufficiali bisogna ricomprendere anche la vendita ai noleggiatori e l'attività di remarketing conseguenti alla fine della vita utile del contratto di noleggio o di leasing. Il fenomeno del noleggio si è venuto ad intensificare negli ultimi 10 anni. Infatti come evidenziato dalla figura 66 l'incidenza dell'immatricolato annuo a scopi di noleggio ha assunto valore crescenti passando dal 4% del 1997 al 13% del 2006 e si prevedono ancora ulteriori incrementi per i prossimi anni (Aniasa 2007)

uso	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
privato	2.304	2.246	2.173	2.228	2.158	2.056	2.001	1.991	1.965	2.015
noleggio con conducente	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
noleggio senza conducente	93	124	152	190	253	227	241	267	266	305
taxi	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4
<b>TOTALE MERCATO</b>	<b>2.402</b>	<b>2.375</b>	<b>2.332</b>	<b>2.426</b>	<b>2.417</b>	<b>2.289</b>	<b>2.248</b>	<b>2.265</b>	<b>2.237</b>	<b>2.326</b>
<b>INCIDENZA % NOLEGGIO</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>11%</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>

Fig. 66 – Immatricolato uso noleggio dal 1997 al 2006 (fonte: ns rielaborazione su dati UNRAE 2007)

Il fenomeno di per se non ha assunto ancora livelli rilevanti essendo pari al 13% sul totale mercato. In via teorica però la crescita di questo segmento avrebbe ripercussioni dirette sul livello di capacità di intermediazione della rete ufficiale, almeno per quanto riguarda la vendita dei veicoli nuovi. Infatti gli acquisti di veicoli fatti dalle società di noleggio per integrare i propri parchi vengono negoziati a priori con le Case in termini di prezzo e prestazioni lasciando al dealer solo la fase di preparazione e consegna fisica dei veicoli (Aniasa 2002). Da questo punto di vista le reti fungono da veri e propri punti di consegna con scarsa capacità e attitudine commerciale. Il beneficio che ne traggono consiste infatti nel riconoscimento da parte della Casa di un forfait per le attività di preparazione, consegna e le formalità burocratiche.

Il noleggio diviene quindi causa di disintermediazione delle reti e come tale gioca quindi sfavorevolmente nella negoziazione con le Case. Tale fenomeno è ancor più sentito nei casi di vendita per noleggio a breve termine.

Infatti i veicoli a noleggio, in questi casi, rimangono nel parco per un periodo limitato (trimestre o semestre) e poi ritornano nel mercato come prodotto usato. La ri-commercializzazione di questi veicoli anche se fatta su canali indipendenti crea conflitto con la vendita dei veicoli nuovi data la ridotta anzianità degli stessi. I dealer quindi non vedono di buon occhio tali attività dato che influiscono negativamente doppiamente sulla gestione aziendale; in fase di vendita iniziale (mancata gestione commerciale) e in fase di rientro nel mercato (potenziale cannibalizzazione nella vendita del nuovo).

Il fenomeno comunque nel suo complesso non tocca significativamente l'economia dei dealer. Ancora una volta però è da rilevare che questa valutazione non è vera per tutti i marchi.

La distribuzione dei marchi nei parchi noleggio infatti non segue la distribuzione dell'immatricolato.

Figura 67 rapporta per i primi 10 marchi per vendite ai noleggiatori (circa 80% del noleggio) i veicoli immatricolati uso noleggio con il totale immatricolato per il periodo 2006.

2006			
MARCHI	NOLEGGIO	TOTALE	INCIDENZA
Alfa Romeo	20.703	71.959	29%
Lancia	21.100	98.713	21%
Renault	25.103	124.792	20%
Audi	11.725	59.844	20%
Fiat	98.016	546.247	18%
BMW	12.375	75.168	16%
Ford	28.471	180.995	16%
Volkswagen	21.192	150.308	14%
Mercedes	10.989	81.210	14%
Opel	16.909	163.832	10%
<b>Primi 10 marchi</b>	<b>266.583</b>	<b>1.553.068</b>	<b>17%</b>
Altri marchi	40.352	772.518	5%
<b>totale</b>	<b>306.935</b>	<b>2.325.586</b>	<b>13%</b>

Fig. 67 – Immatricolato noleggio e immatricolato totale per marchio (fonte ns rielaborazione da dati UNRAE 2007).

Emerge allora chiaramente come per alcuni marchi l'attività di noleggio possa costituire una seria minaccia in quanto copre più del 20% di mercato.

Tale incidenza trova riscontro sia su marchi generalisti che su marchi premium, sia su marchi nazionali che su marchi di costruttori esteri.

Anche per questi motivi talune Case hanno preferito integrarsi orizzontalmente costituendo proprie società di noleggio a medio e lungo termine per sfruttare al meglio questi business. L'intensificarsi di queste pratiche unitamente agli effetti dei contratti di vendita con patto di riscatto (buyback) hanno anche indotto le Case a valutare la possibilità di ricommercializzare (attività di remarketing) le vetture rientrate da mancato riscatto o da fine noleggio a lungo termine anche presso le proprie reti ufficiali. Così a fianco ad un confronto a volte serrato fra Casa e reti di distribuzione sulla definizione degli obiettivi sui veicoli nuovi si è aggiunta anche la proposta di rivendita dei mezzi rientrati e di proprietà della Casa.

Secondo Datamonitor (2001) il fenomeno del remarketing riguarda le concessionarie per circa 300 mila veicoli mediamente all'anno quindi circa il 13% dei volumi immatricolati annualmente. Come rappresentato in figura 68 due terzi del business in remarketing proviene dalle Case (veicoli di propria immatricolazione o veicoli ritirati direttamente da società di noleggio (buyback) e veicoli ritirati indirettamente dalle

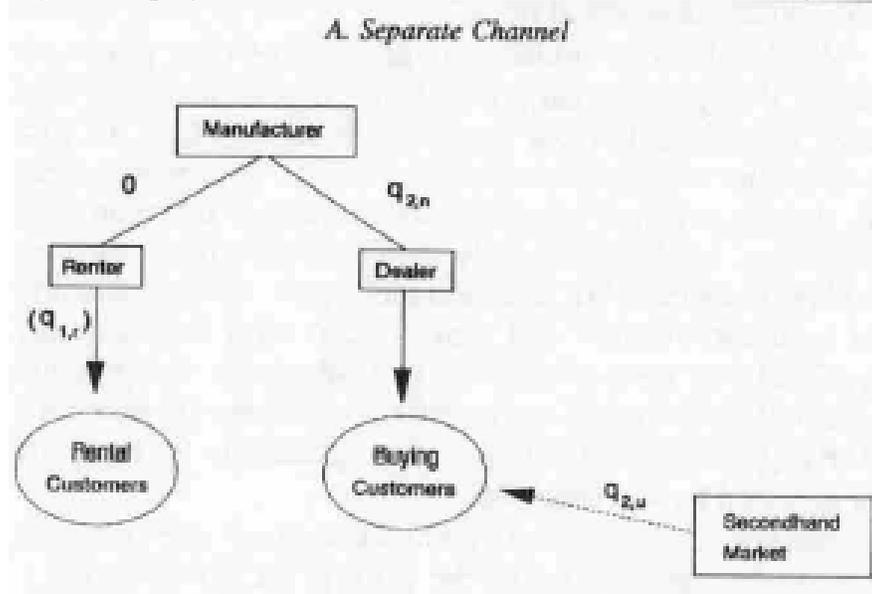
società di leasing che fanno capo alla stessa Casa (Targarent e Savarent per Fiat, Alphabet per BMW, Mercedes Benz Rental per MB, Volkswagen Leasing per VW)) e il restante terzo trattasi di prodotto che i dealer comprano liberamente sul mercato direttamente dai noleggiatori o da altri operatori.

E' chiaro che i due terzi del remarketing indotto dal rapporto con la Casa deve essere riletto come una componente del business collegato al mandato e che come tale aggiunge complessità ad un rapporto, quello con le Case che è in continua ricerca di un proprio equilibrio.

Mercato Veicoli usati		Canale dealer ufficiali		Remarketing	
Trapassi fra privati	1.113	Trade -in	851	Case e intermed.	210
Trader indipendenti	354	Remarketing	284	Renting e Leasing	17
Dealer ufficiali	1.134			Altri operatori	57
<b>Totale usato</b>	<b>2.601</b>	<b>Totale canale</b>	<b>1.135</b>	<b>Totale remktg</b>	<b>284</b>

fig. 68 – La canalizzazione del remarketing delle Case presso i dealer (fonte: ns rielaborazione su dati Datamonitor 2001)

La dinamica che ha spinto le Case al coinvolgimento nell'attività di remarketing da buyback è spiegata chiaramente da Purohit e Staelin (1994) e raffigurata in figura 69.



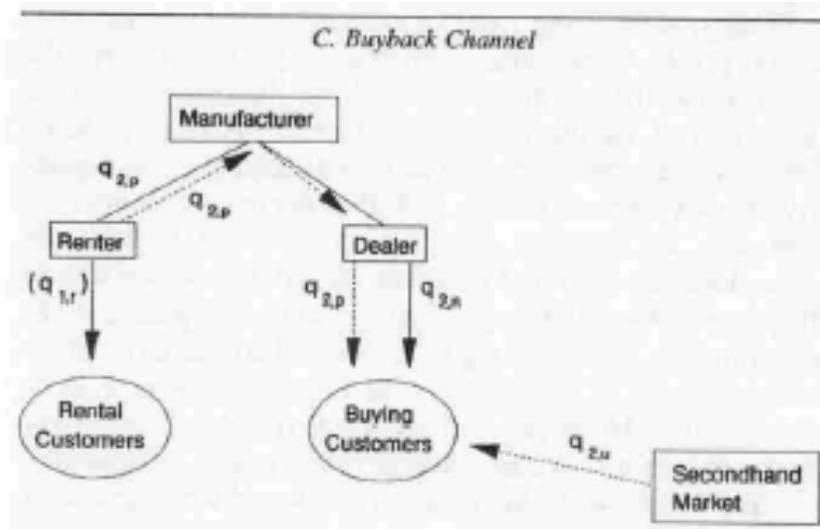
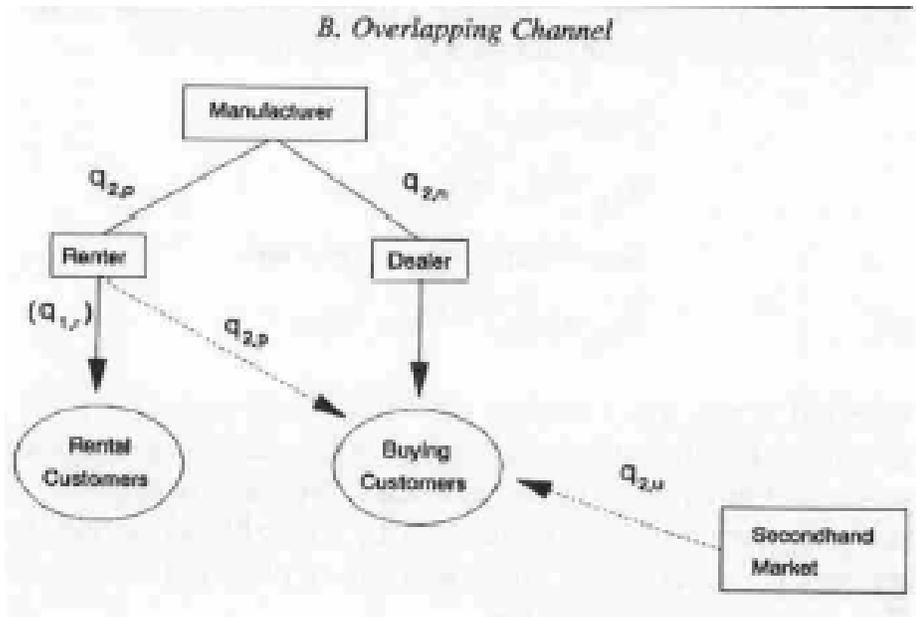


Fig. 69 – Diverse possibili modalità di gestione dei rientri da parte delle Case (fonte : Purohit e Staelin (1994))

Gli autori identificano tre diversi modelli di gestione delle vendite ai noleggiatori e conseguentemente della rivendita degli stessi, terminata la vita utile di noleggio.

Il primo modello vede una commercializzazione dei rientri su canali separati e in un momento sufficientemente lontano dall'immatricolazione così da non generare scompensi alla rete dei dealer ufficiali per la vendita del nuovo. La commercializzazione del prodotto di rientro viene fatta dalle stesse società di noleggio attraverso rivenditori indipendenti e o direttamente con il consumatore finale. La rete ufficiale non viene quindi interessata direttamente nella commercializzazione di ritorno e subisce invece gli effetti di tale fenomeno indirettamente in quanto i noleggiatori piazzano il prodotto presso i distributori indipendenti. Questo modello rimane efficace finchè i noleggiatori si impegnano a non commercializzare veicoli freschi tenendoli nei propri parchi per un lungo periodo di tempo.

Questo modello però entra in crisi nel momento in cui il noleggiatore intende riassortire il suo parco noleggio con maggiore frequenza per non incorrere nell'accrescimento dei costi di gestione e manutenzione. Si aggiunga inoltre che le stesse Case trovano maggior interesse nel proporre ai noleggiatori un cambio più frequente del parco noleggio così da aumentare la circolazione del prodotto nuovo.

Se il tempo medio di riciclo del parco noleggio si dimezza il modello dei canali separati entra in crisi originando una sovrapposizione dei canali (fig. 69 - modello B). Il prodotto di rientro venduto dai noleggiatori presenta caratteristiche prossime al prodotto nuovo e quindi entra direttamente in conflitto con quello proposto dei dealer. Le Case si avvantaggiano quindi di una maggiore circolazione di prodotto nel canale del noleggio ma per contro possono correre il rischio di vedere rallentare il sell-out dei propri concessionari causa troppa presenza nel mercato di usato fresco.

La soluzione trovata consiste quindi nel Buyback. Le Case vendono ai noleggiatori il prodotto nuovo con la promessa di riacquisto dei rientri condizionata però all'acquisto di ulteriore nuovo prodotto in sostituzione. Le Case si occupano in un secondo momento di ricollocare (remarketing) questo prodotto di rientro presso le proprie reti gestendo evidentemente il rischio vicendevole di cannibalizzazione fra nuovo e usato.

Le Case ottengono così il beneficio derivante da una maggiore rotazione del parco auto dei noleggiatori, beneficio che si sostanzia in un aumento dell'immatricolato mensile e che può far la differenza in taluni momenti di stanca del mercato, e al tempo stesso possono gestire i flussi dell'usato ricollocandoli ai propri dealer in maniera più oculata o ricorrere a canali esterni potenzialmente non in conflitto con la propria rete.

In sintesi l'attività di noleggio, seppur non rilevante quantitativamente almeno per la maggior parte degli operatori, rappresenta un canale concorrente ai dealer ufficiali soprattutto quanto più è invalsa la pratica del noleggio a lungo termine di auto aziendali. Questo fenomeno ha un doppio effetto sul dealer: dapprima si pone in maniera antagonista alla vendita di vetture nuove. Secondo di poi presenta problemi ai dealer per quanto riguarda le attività di remarketing che le Case devono gestire insieme alle proprie reti.

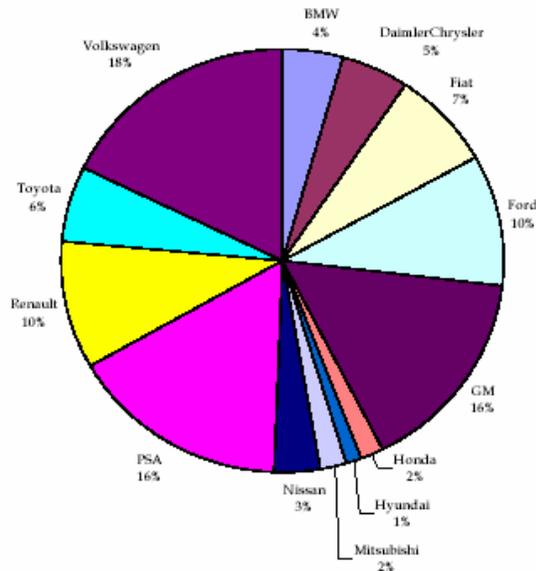
In un contesto di mercato maturo dove spesso si assiste alla difficoltà di raggiungere gli obiettivi di vendita, la crescita del noleggio appesantisce quindi sia in via diretta che in via indiretta la gestione del dealer e conseguentemente la gestione del rapporto con la Casa.

## 1.4. Le relazioni con le Case automobilistiche

### 1.4.1 Il contesto operativo attuale

L'assetto dell'offerta automobilistica europea è riportato in figura 70.

Figure 13: Car manufacturers' average market share, 1997-2004.



Note: market shares have been calculated using data on the value of sales across the 12 selected countries.  
Source: LE Manufacturer Survey.  
Underlying data can be found in table format in the annex to this chapter containing the confidential information (Volume II Section 1).

Fig. 70 – Quote di mercato europee per marchio (fonte London Economics 2006)

Si distinguono operatori di estrazione europea o statunitense che hanno un'offerta **generalista**, cioè una gamma di prodotto che copre parecchi segmenti di domanda ma che nel complesso è scarsamente differenziata dalla concorrenza (Fiat, Renault, gruppo PSA, GM, FORD, Toyota, VW), da coloro che della medesima estrazione occidentale si sono posizionati su segmenti alti della domanda i cosiddetti **specialisti** (BMW, Mercedes, Audi, Volvo, Saab). Questi marchi appena menzionati sono marchi storici per il mercato europeo alcuni dei quali negli anni della prima motorizzazione del continente hanno giocato il ruolo del produttore nazionale (Fiat in Italia, VW in Germania, Renault e PSA in Francia, ecc.).

Negli anni '80 si sono inoltre affacciati al mercato europeo anche i marchi asiatici, giapponesi e coreani (Toyota, Honda, Nissan, Mitsubishi e Hyundai, Kia, ecc.).

Mentre i primi (generalisti e specialisti) sono ormai considerati dal consumatore come sinonimo di sicurezza e garanzia di qualità, non sempre è altrettanto vero per i marchi asiatici che sebbene presenti da un paio di decenni nel continente scontano ancora l'immagine di new comers che si traduce in riconoscimento di minore standard qualitativo e ancor più estetico ma nel contempo di vantaggi di posizionamento di prezzo.

Lo stato in cui versa il settore visto sotto l'angolazione dell'offerta deve essere inquadrato nel più ampio e mondiale problema della sovracapacità produttiva dei costruttori (Maxton e Wormald 2004; Buzzavo, Stocchetti e Volpato 2004).

Una ricerca condotta da Deutsche Bank (2002) riporta il confronto a livello mondiale fra produzione oscillante da 55 milioni di unità del 2000 a 60 milioni del 2003 e la capacità produttiva stimata in circa 80 milioni di unità e tendenzialmente stabile.

Non dissimile è il risultato a cui perviene una stima del centro di ricerche di Reinaud (2001) basata su dati 2000 come riportato in figura 71.

<b>Capacity utilisation and production by region in 2000</b>			
	<b>Vehicle assembly capacity (mn units)</b>	<b>Vehicle output (mn units)*</b>	<b>Utilisation (%)</b>
. NAFTA	19.85	17.17	86.0
. Western Europe	20.25	16.57	81.0
<i>sub-total</i>			
<i>North Atlantic Basin</i>	<i>40.10</i>	<i>33.74</i>	<i>84.0</i>
. Southern and Eastern Asia	24.60	16.30	66.0
. Latin America	4.50	2.08	46.0
. Central and Eastern Europe and Middle East	5.20	3.45	66.0
. Other countries	1.80	1.15	63.0
<b>World total</b>	<b>76.20</b>	<b>56.72</b>	<b>72.0</b>

Sources : CCFA, carmakers' Annual Reports, \* DRI

Fig. 71 – Stima della capacità produttiva mondiale e confronto con la produzione di vetture e veicoli commerciali ( fonte : Reinaud 2001).

Il coefficiente di sfruttamento degli impianti viene stimato dall'autore nel 72% è invece inferiore alla stima compiuta da Keller (2004) che porta una incidenza del 75-80%, così come riportato nell'articolo di Buzzavo, Stocchetti e Volpato (2004). Ciononostante entrambe le stime mostrano quanto il settore presenti ancora significativa capacità produttiva inesplorata che si potrebbe tradurre in mancate efficienze di produzione derivanti dal non conseguimento di economie di scala derivanti dalla dimensione.

A questa fotografia si aggiunga anche il fatto che esistono tensioni forti anche per quanto riguarda il collocamento della produzione nel mercato.

Figura 72 mostra il confronto fra volumi di veicoli (vetture e veicoli commerciali leggeri) prodotti per continente e i veicoli assorbiti dai mercati in termine di immatricolato. Tali dati, prodotti da CCFA (Confederation des Constructeurs Francaises de Automobile) e relativi all'anno 2006 mostrano una differenza fra vetture prodotte e immatricolate pari a 3,9 milioni di pezzi e per un'incidenza sulla produzione del 7% sul totale prodotto.

dati in mio di unità	<b>PRODUZIONE</b>			<b>IMMATRICOLATO</b>			<b>DIFFERENZE</b>		
	<b>VETTURE</b>	<b>VCL</b>	<b>TOTALE</b>	<b>VETTURE</b>	<b>VCL</b>	<b>TOTALE</b>	<b>VETTURE</b>	<b>VCL</b>	<b>TOTALE</b>
EUROPA	18,1	3,3	21,4	18,6	3,2	21,8	-0,5	0,1	-0,4
AMERICA	9,3	9,8	19,1	12,1	11,3	23,4	-2,8	-1,5	-4,3
ASIA	22,2	6,1	28,3	14,4	6,8	21,2	7,8	-0,7	7,1
ALTRO	0,3	0,2	0,5	0,9	0,5	1,4	-0,6	-0,3	-0,9
<b>MONDO</b>	<b>49,9</b>	<b>19,4</b>	<b>69,3</b>	<b>46,0</b>	<b>21,8</b>	<b>67,8</b>	<b>3,9</b>	<b>-2,4</b>	<b>1,5</b>

Fig. 72 – Produzione e immatricolato per continente (fonte : CCFA 2007).

Emerge chiaramente come il fenomeno degli esuberi di produzione siano diversamente distribuiti nei continenti: Americhe ed Europa immatricolano più di quanto producano e viceversa il paesi asiatici si caratterizzano per un netto sbilanciamento fra produzione e acquisto; elemento questo che denota una marcata tendenza all'esportazione e al tentativo di conquista dei mercati più ricchi.

Il fenomeno di eccesso di produzione rispetto alla domanda è un fenomeno che è da considerarsi ormai costante da molti anni come riscontrabile dall'analisi dei dati prodotti annualmente da UNRAE (2007) e riportati in figura 73. La serie storica seppur relativa al solo segmento delle vetture al netto dei LCV differisce dal dato prodotto da CCFA (vedi figura 72) per la valutazione della produzione mondiale, in quest'ultima superiore di 1,5 milioni di unità.

dati in mio di unità	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>IMMATRICOLATO</b>	37,6	36,6	38,5	39,1	39,0	39,3	40,5	42,4	44,1	46,6
<b>PRODOTTO</b>	39,1	38,4	39,9	41,2	40,0	41,3	41,8	43,8	45,4	48,4
<b>DIFFERENZE</b>	1,5	1,8	1,4	2,1	1,0	2,0	1,3	1,4	1,3	1,8
<b>DIFFERENZE %</b>	3,7%	4,6%	3,6%	5,0%	2,5%	4,9%	3,1%	3,2%	2,8%	3,7%

Fig. 73 – Produzione e immatricolazioni mondiali negli ultimi dieci anni (fonte: UNRAE 2007)

Stando a questi dati la differenza fra produzione e immatricolato sarebbe nell'entità di circa 3 punti percentuali medi all'anno cioè di circa più di 1 milione di invenduto all'anno. Tale prodotto che ovviamente è destinato a giacere nei piazzali dei costruttori e delle reti distributive per periodi di tempo sempre più lunghi induce ad una maggiore pressione competitiva che guida conseguentemente alla guerra dei prezzi e al calo della marginalità per tutti gli operatori della filiera.

Ciò nonostante tutte le Case e per tutti i mercati serviti continuano a rilanciare di anno in anno previsioni di vendita crescenti e questo sia alla luce di una esigenza indotta dai mercati finanziari che premiano in termini di quotazioni di borsa le performance commerciali sia per evidenti motivi riconducibili alla struttura di costo delle Case e alla loro scarsa attitudine di flessibilità ai volumi ed ai prezzi come evidenziato in figura 74.

	<b>BASIC</b>	<b>HP 1</b>	<b>HP 2</b>
VENDITE	100	97	97
COSTI VARIABILI	60	58,2	60
COSTI FISSI	35	35	35
<b>EBIT</b>	<b>5</b>	<b>3,8</b>	<b>2</b>
	5,0%	3,9%	2,1%

HP 1= le vendite si riducono in quantità del 3%

HP 2= il prezzo di vendita si riduce del 3%

Fig. 74 – La struttura di costo di un costruttore e gli effetti di ribasso di quantità e prezzo (fonte: Maxton e Wormald 2004)

La ricerca condotta dal centro di ricerca di Deutsche Bank (2002) e citata da Maxton, e Wormald, (2004) non solo mette in rilievo come il settore automobilistico sia giunto a livelli di redditività sul valore delle vendite ormai contenuti (5%) e tipicamente riscontrabili nei mercati maturi, ma mostra come una riduzione del fatturato del 3% a causa di un calo di vendite comporti, data la struttura di costi fissi e di margine unitario una sensibile riduzione del ROS che si riduce del 24% passando dal 5% al 3,9%. La compressione dell'EBIT è ancora più marcata se il calo delle vendite del 3% sarebbe originato da una riduzione dei prezzi.

E' del tutto evidente quindi che in tale situazione e dopo aver maturato pressoché tutti i benefici ottenibili sul lato produzione le Case siano alla ricerca di efficienze sulla parte a valle della filiera e cioè sulla gestione dei canali commerciali (IBM- Roland Berger 2007).

Ne è evidenza anche il fatto che in assoluto il margine operativo rapportato alle vendite abbia ormai raggiunto livelli medi molto bassi come evidenziato dall'analisi dell'indicatore per singola Casa automobilistica negli anni che vanno dal 1998 al 2004 e riportato in figura 75.

marchi	volumi	1998	2000	2002	2003	2004
Fiat	1.156.209	0,6%	-1,5%	-3,2%	-3,1%	-2,2%
Ford	1.627.262	2,5%	1,4%	1,9%	1,6%	1,6%
GM	1.579.052	2,0%	1,8%	0,4%	1,7%	1,3%
PSA	2.019.540	-1,6%	1,7%	0,8%	1,2%	1,7%
Renault	1.324.119	1,0%	2,2%	3,2%	1,7%	1,6%
Volkswagen (*)	3.111.178	3,2%	2,0%	2,8%	2,5%	2,2%
<b>generalisti</b>	<b>10.817.360</b>	<b>1,5%</b>	<b>1,5%</b>	<b>1,3%</b>	<b>1,3%</b>	<b>1,4%</b>
BMW	793.077	4,7%	6,0%	4,6%	3,7%	3,9%
DaimlerChrysler	922.461	3,1%	2,7%	2,2%	2,0%	2,2%
Porsche	44.529	5,5%	11,1%	13,9%	10,4%	7,9%
<b>specialisti</b>	<b>1.760.067</b>	<b>3,9%</b>	<b>4,4%</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,1%</b>
Honda	276.159	1,3%	-2,8%	0,8%	1,8%	8,5%
Hyundai	299.308	8,0%	4,9%	2,8%	4,4%	4,9%
Kia	213.388	-	-	-0,8%	0,0%	-3,1%
Mitsubishi	131.790	0,5%	-9,9%	-3,1%	0,5%	-4,5%
Nissan	313.507	0,3%	1,0%	-0,2%	1,1%	0,9%
Suzuki	263.034	1,7%	0,2%	0,4%	0,3%	1,3%
Toyota	857.646	0,5%	1,0%	1,7%	2,5%	2,1%
<b>asiatici</b>	<b>2.354.832</b>	<b>1,6%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,9%</b>	<b>1,9%</b>	<b>2,4%</b>
<b>media</b>	<b>14.932.259</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,5%</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,7%</b>
<b>totale mkt</b>	<b>15.394.584</b>					

(\*) = include il marchio AUDI

Fig. 75 – Il ROS per marchio (solo mercati Europa) negli anni 1998-2004 (fonte: ns rielaborazione dei dati London Economics 2006).

Sia la media dell'indicatore (ROS) per il totale mercato che per la stragrande maggioranza dei marchi ha visto la perdita di due/tre decimi di punto di redditività dal 1998 con una generalizzato miglioramento nel 2004 dove si è ripreso un decimo di punto percentuale di margine sulle vendite.

Il ROS per i marchi specialisti è significativamente superiore rispetto ai marchi generalisti segno della maggiore competizione a cui sono sottoposti questi ultimi.

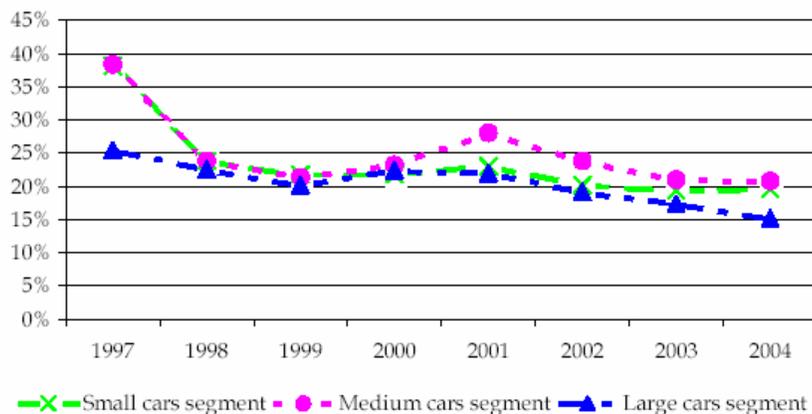
E' comunque doveroso fare una considerazione generale. Il tasso di remunerazione più alto (media specialisti) non supera il 5% e si posiziona su livelli bassi rispetto ai tassi rendimento sulle vendite registrati in altri comparti industriali quali ad esempio il settore chimico (11%), il settore delle macchine industriali (8%) e il settore delle apparecchiature tecnico scientifiche (7%).

In sintesi quindi la protezione commerciale offerta dalle varie riedizioni della BER non ha portato il settore verso l'accumulo di extra-margini e di rendite oligopolistiche.

Da un punto di vista essenzialmente comportamentale è possibile invece affermare che l'adozione della nuova regolamentazione comunitaria ha indotto e confermato l'atteso processo di allineamento dei prezzi su tutto il territorio della comunità.

Figura 76 mostra infatti come negli ultimi 7 anni la differenza dei prezzi fra gli stati membri si è ridotta di circa 5-10 punti percentuali fatta eccezione per le vetture di segmento medio dove tale riduzione è stata meno sensibile.

Figure 66: Car price differentials across EU Member States (1997-2004).



Notes: The figures show the difference in percentage terms between the pre-tax car prices in the cheapest Member State compared with the most expensive one. Differentials are calculated as the average of the differentials of five (or six) reference models in each segment. The small segment includes: Opel Corsa, Ford Fiesta, Renault Clio, Peugeot 206, Fiat Punto (from 2002) and VW Polo; the medium segment includes: VW Golf, Opel Astra, Ford Focus, Renault Mégane and Peugeot 307; the large segment includes: BMW 318i, Audi A4, Ford Mondeo, Mercedes C180 (from 2002), VW Passat and Opel Vectra.  
Source: European Commission Car Price Reports, 1998-2005.

Fig.76 – Differenze prezzi riscontrate negli anni fra gli stati membri (fonte: London Economics 2006 su dati EC)

#### 1.4.2 Potenziali nuovi entranti

Il mercato europeo è da sempre terreno di conquista per qualsiasi costruttore. Seguendo il successo riscontrato dai costruttori giapponesi e Sud Coreani, si affacciano ora sul mercato anche operatori della Malesia (Proton) e costruttori Cinesi quali Jiangling, Landwind Motor e Great Wall Motor che da poco più di un anno ha aperto la propria filiale commerciale anche in Italia.

Altri costruttori, forti nei propri mercati domestici, come la Tata e la Mahindra in India, sono anch'essi alla ricerca di un varco per l'insediamento stabile nel mercato europeo dopo aver fatto qualche prima esperienza seppur timida.

E' molto probabile che questi nuovi entranti cercheranno di affrontare l'Europa partendo dai mercati più ad est dove i marchi tradizionali dell'Europa dell'ovest non sono ancora affermati e dove invece hanno avuto sempre prestigio i costruttori locali ormai poco attraenti quali Lada e Zastava.

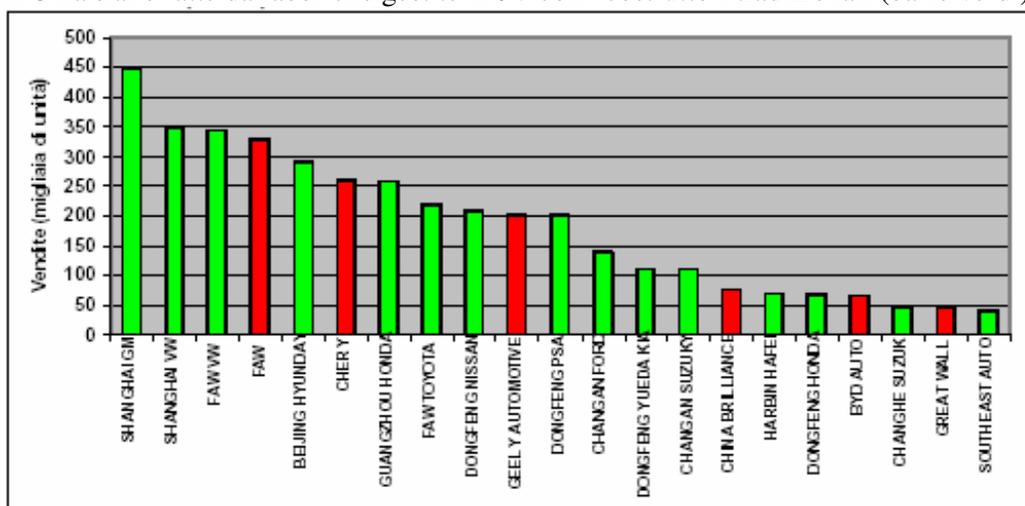
Alcune ricerche Hargreaves (2000) mostrano che esiste anche una certa disponibilità da parte del cliente automobilista europeo a valutare potenziali nuove candidature di vetture e marchi provenienti da costruttori asiatici data la buona performance che hanno avuto fino ad oggi i marchi giapponesi e sud coreani già entrati nei mercati europei. Così come accaduto in passato è molto probabile che l'accettazione di tali nuovi operatori sia maggiore per i veicoli del segmento di basso prezzo.

Sul fronte dei dealer si può affermare inoltre la potenziale disponibilità a valutare possibili nuove candidature sia per effetto della maggiore confidenza dei dealer a valutare possibili accostamenti di ulteriori marchi sui propri punti vendita sia anche per la necessità di continua ricerca di fonti nuove di business capaci di sostenere la redditività dei punti vendita. Non ultimo il contesto della distribuzione finale offre oggi

maggiori opportunità di risorse libere venutesi a creare e disponibili per effetto della revisione dei mandati operata in questi anni dalle Case.

Così infatti sembrerebbe che anche molti gruppi distributivi europei siano in fase di avvicinamento ai marchi cinesi per valutare l'assunzione di questi mandati (Ricciuti e Soares de Oliveira 2006). Ad oggi tale fenomeno è ancora in uno stato embrionale dato che i costruttori cinesi non hanno ancora mostrato realmente la capacità di mettere sui mercati europei prodotti capaci di rispettare gli standard qualitativi di prodotto ormai ritenuti acquisiti nel mercato, ne tanto meno di superare in taluni casi le opportune verifiche tecniche e legali (crash test, rispetto delle normative sull'inquinamento, sicurezza del pedone, omologazioni) (Ciferri 2007a).

Bisogna però anche sottolineare che la carente componente tecnica che mostrano ancora i prodotti cinesi con buona probabilità verrà presto recuperata dato che la stragrande maggioranza dei costruttori cinesi opera in joint venture dei costruttori europei, americani e asiatici già affermati e quindi presto o tardi acquisirà know how che sarà in grado di trasferire sui propri veicoli. Figura 77 mostra come più del 90% delle vendite in Cina siano fatte da fabbriche gestite in JV con i costruttori tradizionali (barre verdi).



Fonte: Global Insight

Fig. 77 – Le vendite domestiche cinesi per costruttore (fonte: ciferri 2007a su dati Global Insight)

Le strategie di ingresso comunque potrebbero vedere anche la triangolazione con operatori già presenti sui mercati europei. Per esempio SAIC intende approcciare il mercato europeo partendo dal punto di forza costituito dalla rete distributiva di Ssang Yong la Casa coreana posseduta dal marchio cinese. Gli importatori di Ssang young si sono già detti disponibili ad affiancare il nuovo marchio cinese. Questa strategia vedrebbe poi in un secondo momento (dal 2010) il marchio cinese crearsi una propria rete autonoma (Weernink e Ciferri 2007)

Da notare una esperienza particolare che vede come protagonista proprio l'Italia. Il Gruppo distributivo DR, guidato dalla famiglia Di Riso e situato ad Isernia in Abruzzo ha stretto un accordo con la cinese Chery per l'assemblaggio in Italia e la commercializzazione di un modello specifico di vettura sviluppata in Cina (Ciferri 2007b). La commercializzazione che avverrà a marchio DR motor (la società del gruppo che si occupa dell'assemblaggio) prevede un prezzo di collocamento del prodotto di 17k euro per la versione benzina (21 per il diesel) del modello SUV DR5, versione italiana della Tiggo 3 prodotta in Cina da Chery. L'assemblatore italiano, che attraverso il proprio gruppo rappresenta 20 marchi e distribuisce 8 k veicoli nuovi, intende assemblare nel corso del 2008 12 mila unità nella linea dedicata di Isernia, inoltre è

anche in trattativa per assemblare altri modelli della Chery con altri operatori italiani utilizzando impianti già esistenti nel nord Italia.

Sintetizzando:

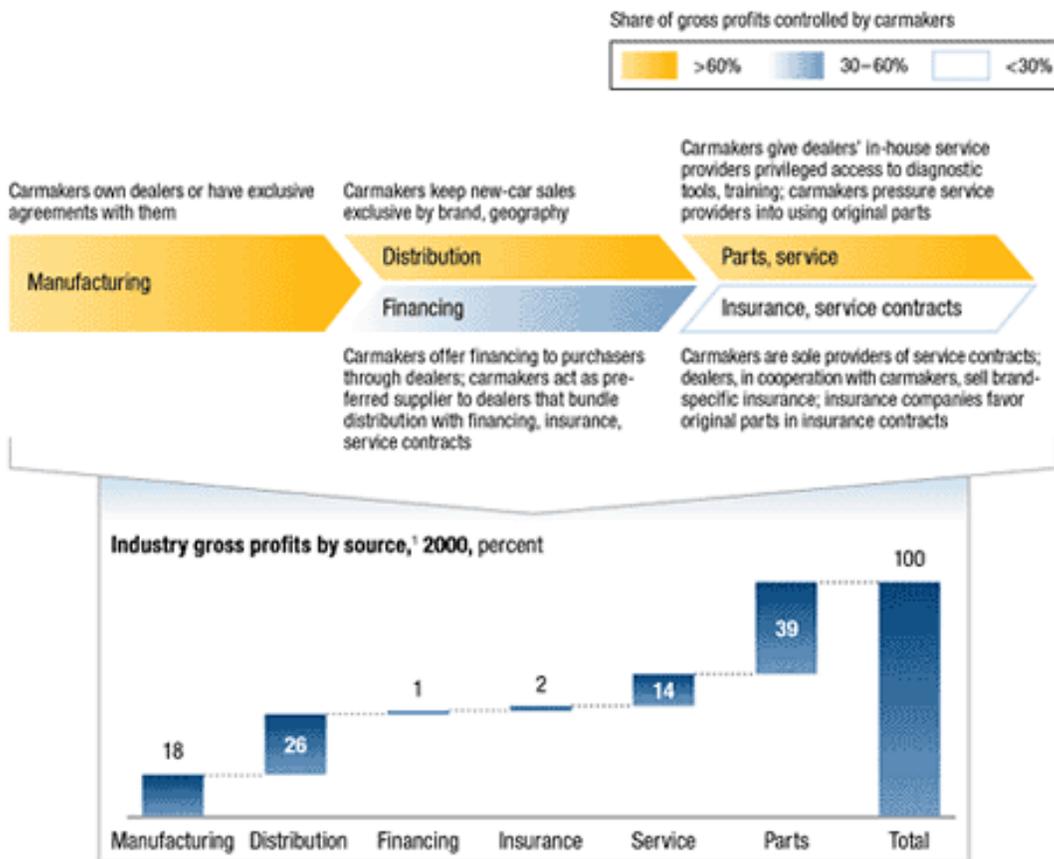
- L'intensità di rivalità fra i costruttori negli ultimi 7-10 anni è andata aumentando anche per effetto dell'ingresso degli operatori asiatici.
- La saturazione del mercato in termini di domanda comporta costanti esuberi di produzione che per essere smaltiti richiedono il ricorso ad una sempre maggiore politica di sconto e per le Case in alcuni casi il ricorso a canali alternativi
- I margini delle Case si sono ridotti negli ultimi anni e comunque non sono tali da evidenziare particolari situazioni di abuso da posizione dominante.
- Sebbene il mercato sia maturo vi è da attendersi potenziali nuovi ingressi di operatori asiatici (Cina e India) interessati al mercato europeo sia come fonte di esperienza e specializzazione sia come bacino nel quale convogliare capacità produttiva non utilizzata e attualmente in esubero.
- Le differenze di prezzo riscontrabili nei vari paesi europei verso la fine degli anni '90 vanno scomparendo anche se non si è ancora raggiunta un'uniformità fra i vari paesi.

## 1.5 La distribuzione del valore nella filiera

La distribuzione del valore è una questione dibattuta soprattutto nei canali governati verticalmente. In essi più operatori presenti sulla filiera esercitano attività diverse per il medesimo scopo, gestiscono gli scambi attraverso relazioni continuative e riconoscono il ruolo dominante di una parte che si assume il ruolo di guida della filiera (Pellegrini 2001).

Uno studio condotto da McKinsey ha provato a ricostruire la creazione e ripartizione del valore nella filiera automobilistica. Figura 78 espone una rappresentazione grafica dei principali risultati a cui gli autori (Bohman, Rosenberg e Stenbrink 2003) sono giunti.

## For now, an aftermarket bonanza



<sup>1</sup>Disguised example.

Source: European Commission; interviews; McKinsey analysis

Fig. 78 – La ripartizione del valore nelle componenti di servizio al cliente e il controllo di tali flussi. (fonte: Bohman, Rosenberg e Stenbrink 2003)

Gran parte della filiera è governata dai costruttori infatti secondo gli autori solo la componente assicurativa non vede la presenza a qualche titolo dei costruttori e comunque secondo gli stessi questa parte ha un valore totale che percentualmente sul margine di settore prodotto vale solo il 2%.

Appare inoltre molto interessante osservare come il valore creato nel comparto manifatturiero (18%) non sia l'elemento prioritario di remunerazione essendo infatti superato dal valore del margine prodotto nella commercializzazione delle parti di ricambio nel cosiddetto "aftermarket" (39%) e dal margine prodotto nella fase di commercializzazione delle vetture (24%).

Su tutte e tre queste componenti di prodotto e servizio erogate al cliente il costruttore esercita un forte presidio, cioè ha capacità di guida sia del valore assoluto erogato al cliente o trattenuto in termini di maggiori margini sia della distribuzione del valore residuo fra gli attori che partecipano al processo.

### 1.5.1 I criteri di ripartizione del valore aggiunto

Si tratta ora di comprendere meglio quale sia il valore attribuibile alla componente di commercializzazione e di distribuzione associata ad un veicolo in quanto è su questa che si deve innestare, nell'ambito di questa ricerca, una valutazione sull'appropriazione del valore da parte dei protagonisti coinvolti (costruttore, distributore e cliente finale).

In linea di massima è condivisibile suddividere il valore di una vettura (fatto 100) fra valore di costruzione (facendovi rientrare R&S, componenti e lavoro di assemblaggio) e valore di commercializzazione e distribuzione. Figura 79 riporta una sintesi degli autori circa le valutazioni riportate da tre organizzazioni che studiano il comparto automobilistico (ICDP e 3dayCar (Whiteman 2001), A.T. Kearney – società di consulenza (A.T.Kearney 1998) e C.A.R. – Centre for Automotive Research (McAlinden e Andrea 2002)

	ICDP	ATK	CAR
sconto	10%	33%	27%
distribuzione	20%		
costruzione	70%	67%	73%
di cui componenti		44%	57%
di cui assemblaggio		15%	10%
di cui R&S		8%	6%
valore a listino	100%	100%	100%

Fig. 79 – La scomposizione del valore delle vetture (fonte ns elaborazione su dati ICDP, ATK e CAR).

Il valore alla fabbrica di un veicolo può essere stimato mediamente nel 70% del suo valore di listino, il restante 30% contribuisce a remunerare le attività connesse alla distribuzione e commercializzazione del veicolo fino alla consegna al cliente finale. Va subito precisato che questa stima non tiene conto del valore creato per il cliente nelle attività di post vendita quali: assicurazioni, assistenza, vendita parti di ricambio, ecc. come invece prima proposto secondo i risultati della ricerca di McKinsey.

In particolar modo la ricerca di ICDP e 3DayCar, come avremo meglio modo di analizzare approfonditamente, si concentra maggiormente e più dettagliatamente sull'analisi del valore di distribuzione mentre le altre due citate (ATK e CAR) si soffermano con maggiore analiticità sul valore di costruzione. Entrambe le ricerche per esempio non riportano nella dimensione del valore "distributivo" la componente sconto al cliente finale in quanto partono da una stima non del valore di listino ma del valore di venduto. Per omogeneità di confronto con ICDP e 3DayCar abbiamo invece integrato le due stime aggiungendo la componente sconto al cliente nella misura del 10% così come previsto da ICDP e 3DayCar.

E' interessante inoltre notare il livello di dettaglio proposto sia da ATK che da CAR per quanto riguarda la ripartizione del valore del veicolo "alla fabbrica". La ricerca ATK mostra come il valore del veicolo a fine linea di assemblaggio sarebbe composto per 44 punti percentuali dai componenti acquistati dal costruttore presso i propri fornitori (1st tier suppliers). L'attività di assemblaggio incidono per 15 punti ed infine la componente di ricerca, sviluppo e ingegnerizzazione del prodotto valgono i restanti 8 punti.

Parzialmente differente è la stima del valore del prodotto alla fabbrica a cui perviene CAR. In questo caso il peso dei componenti acquistati sarebbe superiore circa del 10% sul valore del veicolo a fine linea di assemblaggio.

La stima condotta da ICDP e 3DayCar propone invece la disaggregazione del valore delle attività di distribuzione e commercializzazione come riportato analiticamente in figura 80.

Ovviamente il costo di distribuzione dei veicoli varia significativamente da marchio a marchio e a volte cambia anche in ragione del modello all'interno dello stesso marchio, la stima condotta da ICDP e 3DayCar si riferisce invece ad una vettura appartenente alla categoria dei marchi di volume, venduta in Gran Bretagna. La scomposizione del prezzo di listino riguarda lo sconto al cliente, i costi distributivi e i costi di marketing e di comunicazione al mercato.

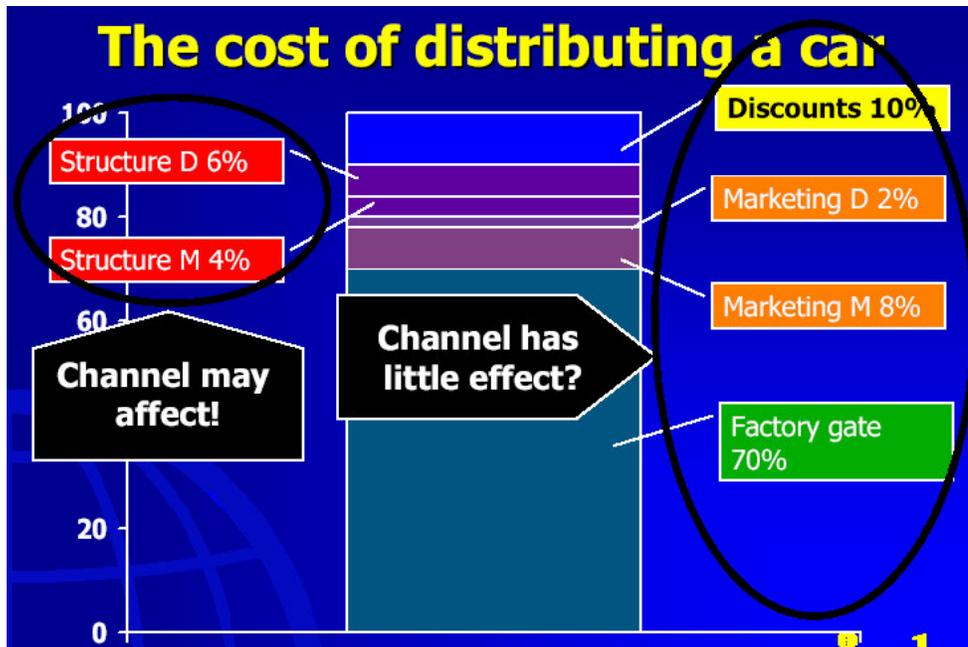


Fig. 80 – Scomposizione del valore aggiunto per le attività di distribuzione, marketing e vendita (Whiteman 2001)

Partendo da un prezzo di 100 di listino il valore di vendita viene decurtato mediamente di una decina di punti per lo sconto al cliente; tale valore ovviamente varia anche considerevolmente a seconda della differenziazione dei marchi e dei modelli presenti nel mercato, dell'anzianità dei modelli e delle condizioni competitive locali.

Tale valore residuale deve poi essere nettato di costi che gli operatori (costruttore, filiale estera o importatore e rivenditore al dettaglio (concessionario)) sostengono per le attività di logistica fisica e di commercializzazione. In questa previsione di spesa sono calcolati sia la quota parte dei costi del personale che la parte di costi dei servizi e di struttura necessari per compiere il processo. I costi logistico strutturali sono stimabili nell'intorno del 10% del valore di listino della vettura. Essi sono attribuibili al 60% a costi sostenuti dal dealer (ricevimento veicoli, stoccaggio, preparazione finale, presentazione e vendita) e al 40% al costruttore (Casa automobilistica e filiale di importazione). Al netto dei costi strutturali il valore del prodotto è quindi 80.

La commercializzazione comporta inoltre il fisiologico sostenimento di costi per il marketing, la pubblicità e le attività di comunicazione al pubblico. Gli investimenti in pubblicità e comunicazione possono sensibilmente variare da modello a modello e da marca a marca. ICDP ha comunque stimato in altri 10 punti su cento l'onere totale di marketing sostenuto dagli operatori includendo anche i costi figurativi connessi a promozioni, garanzie, ecc.. Di questo valore il 20% è a carico dei concessionari il

restante 80% se ne fa carico la Casa sostenendo le campagne pubblicitarie ad ampia diffusione per singolo mercato servito.

Il valore di vendita alla fabbrica, secondo questo approccio sarebbe quindi di 70 e conseguentemente i costi complessivi di commercializzazione ammonterebbero al 30% del valore di listino. Di questo onere la Casa si addosserebbe in totale 12 punti (8 di contribuzione al marketing e 4 per costi distributivi) i restanti 18 (10+6+2) resterebbero al dealer. I 12 punti di costo della Casa vengono assorbiti e remunerati nella più ampia valutazione dei margini e dei risultati economici che abbiamo esplicitato nel paragrafo precedente e che in sintesi non mostrano particolari fattispecie di appropriazione extramisura dei margini di settore da parte dei costruttori.

Il punto in questione invece è la comprensione di come le Case predispongano sistemi di remunerazione dei dealer tali da garantire un'adeguata copertura di quei costi ed un'opportuna remunerazione del capitale investito nell'attività.

Innanzitutto va evidenziato che l'attuale regime di regolamentazione consente alle Case di definire con le proprie reti sistemi di premiazione che possono basarsi su tre livelli di riconoscimento:

- a. sconto in fattura da applicarsi al valore di listino delle vetture su tutte le vetture ritirate.
- b. bonus quantitativo che viene erogato a condizione di aver raggiunto un obiettivo di unità di veicoli. Tale obiettivo nella stragrande maggioranza dei casi viene fissato sul sell-out del dealer (immatricolato) e non sul sell-in riducendo così la possibilità del dealer di manovrare il raggiungimento degli obiettivi attraverso lo stock
- c. bonus qualitativo riconosciuto a condizione che il dealer abbia assicurato il raggiungimento di taluni precetti indicati dalla Casa e previsti contrattualmente quali ad esempio il conseguimento di precisi livelli di soddisfazione dei clienti, l'adeguamento della struttura di vendita a specifici standard di servizio definiti dalla Casa, la partecipazione a programmi di miglioramento o corsi di formazione, ecc.

Le ricerche condotte da Buzzavo e Pizzi (2005) per quanto attiene il mercato italiano aiutano a comprendere meglio le manovre stabilite dalle Case che operano su questo mercato nel definire appropriatamente il sistema premiante per le proprie reti all'indomani dell'entrata in funzione della nuova BER 1400/2002.

La matrice di figura 81 mette infatti in correlazione le scelte di bonus quantitativi (asse delle ascisse) e quelle in merito ai bonus qualitativi (asse ordinate) per dati livelli di margine fisso (vedi concentricità delle figure). Su tale piano viene presentata la dispersione dei vari marchi operanti in Italia opportunamente classificati per tipologia di appartenenza (SPEC= specialisti, VOL= marchi generalisti di volume e JAP= marchi giapponesi); i numeri susseguenti a tali sigle corrispondono ai nomi che intenzionalmente non sono stati riportati per questioni di confidenzialità.

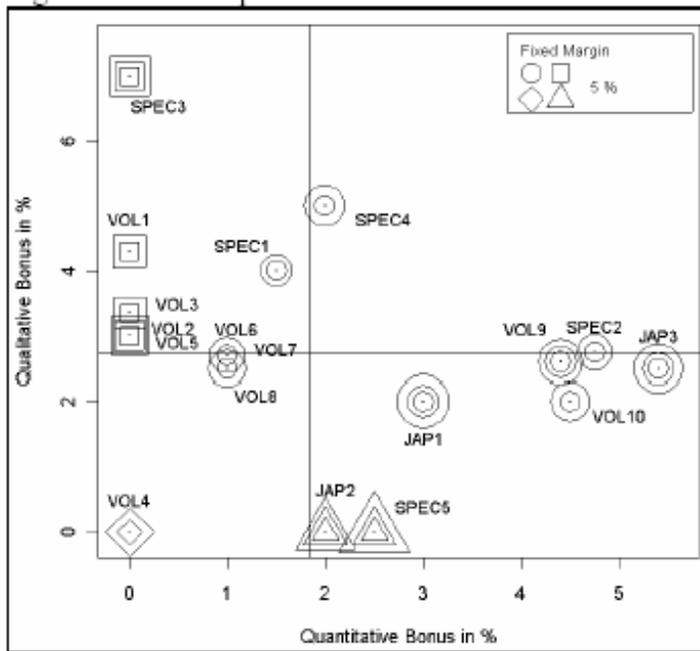


Fig. 81 – Le scelte della Case in merito ai sistemi premianti (fonte Buzzavo e Pizzi 2005)

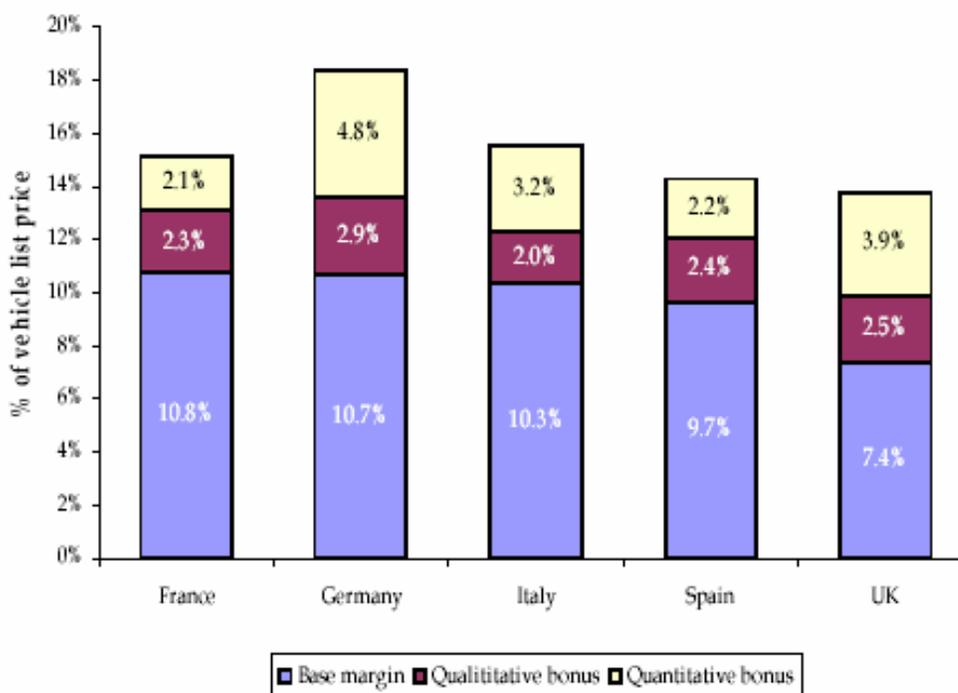
Vi sono due marchi che hanno deciso di optare solo per bonus quantitativi (vedi nella matrice le posizioni rappresentate da triangoli), premiando in maniera significativa i dealer con elevati sconti fissi in fattura (tre concentricità significa 15%). Altre Case hanno invece optato per una remunerazione basata solo su bonus qualitativi (rappresentati dai quadrati). In questi casi la base fissa di remunerazione è anch'essa tendenzialmente alta. Esiste un solo marchio che non ha introdotto alcun tipo di bonus riconoscendo solo uno sconto fisso, e nemmeno dei più elevati, in fattura (vedi rombo sul piano). I marchi contrassegnati da cerchi concentrici hanno invece optato per un sistema misto di che associa bonus qualitativi e quantitativi a livelli di sconti fissi.

Di fatto questi sono la maggioranza dei marchi operanti in Italia e in prima approssimazione si differenziano in due tipologie: coloro che nel mix puntano più su bonus quantitativi (circa 5 realtà) e viceversa coloro che invece basano il premio maggiormente su variabili qualitative (4 marchi). Tendenzialmente questi 9 marchi coniugando sia la dimensione qualitativa che quantitativa del bonus non presentano significativi tassi di sconto fisso in fattura che oscilla mediamente dal 5 al 10% massimo.

Per avere invece un'impressione globale di come le Case hanno rivisto i propri piani incentivanti per i dealer è però preferibile fare ricorso ad una ricerca condotta da ICDP e pubblicata da London Economics (2006), ricerca nella quale ha confluìto il lavoro analitico di Buzzavo e Pizzi.

Figura 82 riporta infatti i risultati della rilevazione in Spagna, Francia, Italia, Gran Bretagna e Germania dei sistemi di premiazione adottati dalle Case nei confronti dei dealer ufficiali.

Figure 60: Average Margin Structure.



Source: ICDP.

Fig. 82 – Il sistema premiante nei principali mercati europei (fonte: London Economics su base ICDP 2006)

La media ponderata sulla base dell'immatricolato per i quattro mercati qui analizzati offre una buona prospettiva di come mediamente è costruito detto sistema premiante a livello europeo.

Lo sconto incondizionato è pari al 10%, il bonus qualitativo si attesta mediamente su 3,5 punti percentuali ed infine quello qualitativo conta per circa il 2,5%.

In sintesi il sistema premiante è pari a 16 punti percentuali sul valore di listino.

Questo dato è particolarmente preoccupante quando paragonato con la struttura dei costi prima delineata in figura 80 che riporta un costo totale per il dealer pari a 18 punti percentuali del valore di listino di una vettura. Si tenga presente comunque, come esplicitato dagli autori (ICDP citato da ACEA 2001) che dette stime si riferiscono al mercato inglese e relative a segmenti di mercato di volume caratterizzati da forte competizione. Mentre la stima dei costi di struttura (6 punti percentuali) e delle spese marketing (1-2 punti percentuali) può essere presa come dato generalizzabile. Non altrettanto generalizzabile è invece la stima dello sconto medio al cliente che si aggira invece intorno al 7-8% medio anziché il 10% come da ICDP prospettato. Sotto questo punto di vista è molto più accettabile invece la previsione fatta da Buzzavo e Pizzi nel lavoro prima citato (Buzzavo e Pizzi 2005) e che stima nell'8% lo sconto medio da riconoscere al cliente in fase di chiusura del contratto e in 6 punti percentuali i costi di distribuzione commercializzazione e marketing di cui si deve far carico il dealer per l'esecuzione dei processi di vendita.

La fotografia emergente quindi dal confronto fra sistema medio premiante e struttura di costi del dealer (limitatamente alla vendita dei veicoli nuovi) non è comunque molto entusiasmante. Di fatto contro un sistema premiante che consta di circa 16 punti, si contrappone una struttura di costi che mediamente ne vale 15 (8 di sconto e 7 di costi). Il margine operativo del dealer è nell'intorno di 1-1,5 punto percentuale delle vendite come prima riportato nello schema di figura 35 risultato dell'indagine condotta da Cescon e Volpato (2007).

Il dato medio è ancor più allarmante se viene considerato alla luce della dimensione aleatoria legata ai bonus. Infatti mentre i costi sono certi, ed entro certi intervalli, sono da considerarsi anche fissi al variare dei volumi di vendita, i bonus variabili invece presuppongono il raggiungimento dell'obiettivo per poter essere erogati. Il dealer quindi che non consegue gli obiettivi in numero o in mix di vendita non raggiunge la soglia di liquidazione del bonus e conseguentemente ottiene un premio ridotto mediamente di 3,5 punti da calcolarsi su tutte le vendite. E' chiaro quindi che il verificarsi di questo evento unitamente alla minore ripartizione dei costi fissi sul numero più basso di vendite effettuate ( si pensi ai costi del personale di back office o al costo del personale di vendita assunto con stipendio fisso) porta quasi sicuramente il dealer in una posizione di perdita secca.

Discorso analogo può essere fatto con il bonus qualitativo con l'aggiunta però anche di un ulteriore considerazione: il raggiungimento dei bonus qualitativi talvolta è ancorato al sostenimento di investimenti ed iniziative del dealer che vanno oltre il sistema di costo prima delineato (costo del venduto e dei costi diretti di vendita) riguardando l'intera azienda. Tali investimenti (ristrutturazione degli impianti, sostituzione e miglioramento dell'hw e del sw per dialogare meglio con i sistemi della Casa) concorrono quindi ad assorbire parte del margine operativo (stimato percentualmente sulle vendite nella misura di 1 punto percentuale) generato a sua volta dal bonus qualitativo stesso; in sintesi la Casa chiede al dealer di fare investimenti il cui costo è poi in parte o in toto coperto da bonus.

Per comprendere più a fondo come sia cambiato il sistema retributivo negli ultimi anni e tenendo in considerazione il rinnovo contrattuale a seguito della entrata in funzione della nuova BER 1400/2002 si può ricorrere ai risultati resi pubblici da London Economics (2006) per l'espletamento dell'incarico da parte della UE riportati in figura 83.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	media	+	-
fisso	1997-2002	7,5	7,5	9,5	13,5	13,5	11,2	8,5	10,7	6,9	9,9	9	10	8,2	7,5	5,3	11,5	9,4		
	2003-2004	7,8	9,5	15,5	11	14,5	9,7	8	7,8	7,9	9,8	12,1	7,8	7	7,9	5,4	11,5	9,6		
diff 2002-04 base fissa		-0,3	-2	-6	2,5	-1	1,5	0,5	2,9	-1	0,1	-3,1	2,2	1,2	-0,4	-0,1	0	-0,2	1,6	-1,7
variabile	1997-2002	13	6	4,5	4	4	3,3	3	3	3	2,2	2	1,8	1,8	1,6	1,6	1	3,5		
	2003-2004	9	3	4	4,5	9,3	2,5	3	1,6	2,2	4,2	1,9	1,9	1,9	2	2,1	1	3,4		
diff 2002-04 base variabile		4	3	0,5	-0,5	-5,3	0,8	0	1,4	0,8	-2	0,1	-0,1	-0,1	-0,4	-0,5	0	0,1	1,5	-1,3
totale	1997-2002	20,5	13,5	14	17,5	17,5	14,5	11,5	13,7	9,9	12,1	11	11,8	10	9,1	6,9	12,5	12,9		
	2003-2004	16,8	12,5	19,5	15,5	23,8	12,2	11	9,4	10,1	14	14	9,7	8,9	9,9	7,5	12,5	13,0		
diff 2002-04 totale		3,7	1	-5,5	2	-6,3	2,3	0,5	4,3	-0,2	-1,9	-3	2,1	1,1	-0,8	-0,6	0	-0,1	2,1	-2,3

Fig. 83 – Il sistema premiante di un campione di 16 marchi operanti sul territorio UE analisi comparata mandati 1997-2002 e mandati 2003-2004 (fonte: ns rielaborazioni su dati Londond Economics 2006)

Per motivi di confidenzialità i dati sono anonimi e i nomi dei marchi sono rappresentati da numeri riportati in testa alla tabella.

Il valore riportato in ciascuna cella rappresenta il valore percentuale di premio erogato per la singola fattispecie (es. sconto fisso per mandato 1997-2002).

La rilevazione è stata compiuta a partire dalle dichiarazioni rese note a London Economics dalle stesse Case. Il dato riporta il valore per marchio medio per mercato EU di presenza.

L'approfondimento della fonte citata non consente di precisare meglio se la rilevazione si riferisca ai soli bonus di quantità o anche ai bonus di qualità. Il valore della media aritmetica dei 16 marchi analizzati mostra un tasso di premio (fisso e variabile) significativamente al di sotto dei valori prima riportati.

Il confronto comunque della percentuale media dei mandati 97-02 e dei mandati 03-04 non evidenzia sostanziali differenze.

Vi sono 8 marchi che hanno abbassato mediamente di 2 punti percentuali il sistema premiante mentre altri 6 hanno aumentato il sistema premiante. Gli aumenti sono mediamente nell'intorno di due punti percentuali ma presentano all'interno una marcata variabilità; c'è chi dichiara aumento di 6 punti e chi ha aumentato di 1 solo punto. Infine i restanti due marchi dei 16 analizzati hanno mantenuto sostanzialmente invariato il coefficiente di premio per il dealer.

Gli otto marchi che hanno ridotto il sistema premiante hanno optato essenzialmente su una riduzione della base fissa (sei su otto).

Coloro che invece hanno innalzato il premio ai dealer hanno agito sulla base variabile introducendo probabilmente bonus quali-quantitativi che prima non prevedevano. (quattro Case su sei). Vi è infine chi (Casa 3) ha aumentato il premio al dealer agendo principalmente sullo sconto in fattura, agendo così tendenzialmente in controtendenza.

In sintesi quindi l'introduzione del nuovo regime di mandato europeo non ha indotto un aggravio nel valore assoluto del premio elargito dalla Casa al dealer, per altro già oggettivamente contenuto, bensì ha comportato semmai un cambiamento del mix fra componente fissa e variabile con incremento di quest'ultimo a discapito del primo.

Come detto in precedenza questo comportamento ha portato non in via formale ma in termini sostanziali un effettivo abbattimento del ROS dei dealer che si configura fra 1 e 2 punti percentuali sul volume di affari gestito.

Queste considerazioni porterebbero a far ritenere che sebbene in passato il settore automobilistico e conseguentemente il canale di distribuzione presentasse condizioni di marginalità tali da far pensare a situazioni di extraprofitto e di inefficienza distributiva a totale danno del consumatore automobilista, oggi non è più tale e ulteriore conferma può essere fornita dal confronto fatto da Accenture (2002) sulla redditività delle vendite di diversi comparti distributivi come riportato in figura 84

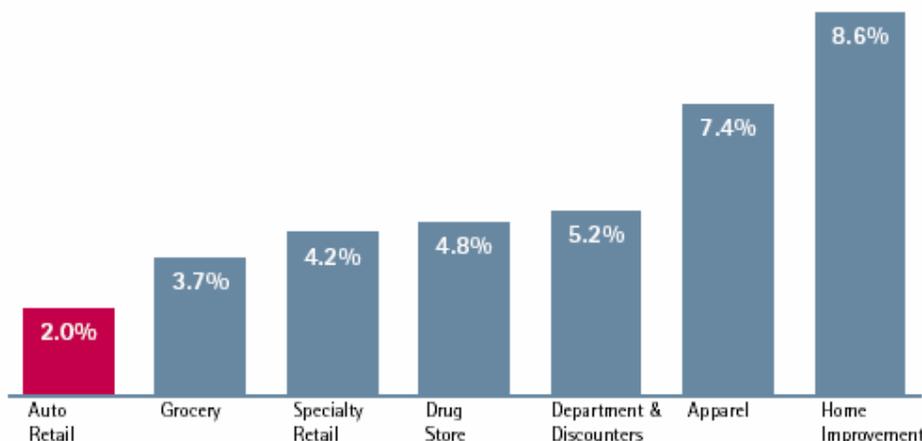


Fig. 84 - Il confronto fra ROS del comparto della distribuzione automobilistica con altri comparti distributivi (fonte: Accenture 2002)

Il comparto della distribuzione automobilistica si trova all'ultimo livello della graduatoria di Accenture in termini di redditività delle vendite per effetto, secondo gli autori di tre condizioni simultanee: pressione competitiva dovuta a eccesso di produzione e di capacità produttiva, padronanza e competenza di acquisto da parte del cliente, sempre più incline a mettere in competizione gli attori della filiera distributiva ed infine anche la scarsa managerialità presente nel comparto che non consente di ottimizzare lo sfruttamento delle risorse investite nel settore.

L'insieme di valutazioni fatte sin qui circa lo stato del comparto distributivo automobilistico consentono di fare una ultima considerazione.

Il rapporto fra Case e dealer non può prescindere da posizioni conflittuali delle parti. Infatti come abbiamo visto poc' anzi le Case hanno fagocitato negli ultimi i dealer con sistemi remunerativi sbilanciati sempre più verso premi al raggiungimento di target soprattutto di vendita. Questo approccio trova una giustificazione oggettiva della Casa che si trova ad operare con una struttura di costi essenzialmente rigida che deve forzatamente privilegiare i volumi. Dall'altro lato i dealer invece hanno una struttura di costo molto flessibile che potrebbe consentire loro di assorbire abbastanza facilmente variazioni quantitative di mercato senza accusare pesanti ripercussioni economiche. In pratica ci troviamo di fronte a due visioni diverse difficilmente conciliabili e che vedono fatalmente la predominanza della visione della Casa che appunto surrettiziamente, attraverso l'introduzione di un sistema di remunerazione variabile, ha portato anche nell'economia dei dealer condizioni di rigidità legate questa volta non alla struttura di costi fissi ma al vincolo, che corrisponde ad una condizione di fissità, dei ricavi subordinati alle vendite. Così facendo sia i costruttori che le reti distributive sono animati entrambi dal raggiungimento di obiettivi di vendita e quindi possono trovare in questo un elemento di comunanza. Vi è da segnalare comunque che questa intesa di vedute mentre è naturale per le Case in quanto rispondente a condizioni endogene e strutturali non altrettanto si conferma per i dealer che invece la vivono come una imposizione esogena e che come tale creatrice di risentimento e conflitto.

### 1.5.2 Il livello di soddisfazione delle reti

L'interagire simultaneo di tutti questi aspetti inducono non poco sentimento di frustrazione nella gran parte degli operatori della distribuzione, la cui reazione è ambivalente: un sentimento di rassegnazione pervade molti operatori o addirittura la consapevolezza che il periodo della ricca profittabilità del settore si è ormai completato e che per molti operatori è ormai giunto il momento di uscire dal mercato.

Questi ultimi anni hanno infatti visto anche lo smobilizzo di investimenti fatti da operatori a favore di altri investimenti. Nei centri metropolitani per esempio molti concessionari che possedevano impianti in zone centrali e prestigiose hanno valutato più economico separare l'attività immobiliare legata alla gestione degli impianti adibiti alla sede della concessionaria devolvendoli in affitto o in proprietà ad altre attività quali la GDO. La valutazione sottesa a questi comportamenti risiede nella percezione che l'attività immobiliare e di gestione degli stabili possa fruttare in egual misura del business di concessionaria auto essendo però esposta ad un minore rischio ed avendo anche un minor impegno di tempo e di responsabilità.

Queste sensazioni abbastanza diffuse fra gli operatori trovano anche riscontro in alcune ricerche di mercato volte a comprendere il vissuto dei dealer nel rapporto con le Case mandanti.

Annualmente a partire dal 2004 Quintegia insieme all'Università Cà Foscari di Venezia esegue una ricerca su un campione significativo di dealer (800 operatori nella prima edizione e più di 1000 in quella del 2006) per valutare la soddisfazione degli operatori nei confronti del loro primo "fornitore": le Case.

Innanzitutto per quanto riguarda il giudizio sulla redditività del mandato in rapporto agli investimenti (DealerStat 2007) la sintesi dei risultati provenienti dal migliaio di dealer rispondenti conferma la sensazione di precarietà economica come evidenziato in figura 85.

	2004	2005	2006	2007
1 insoddisfazione	16%	19%	19%	16%
2     ↕	30%	28%	25%	29%
3     neutralità	26%	34%	36%	34%
4     ↕	25%	16%	17%	17%
5 soddisfazione	3%	3%	3%	4%
	100%	100%	100%	100%
<b>media</b>	<b>2,69</b>	<b>2,56</b>	<b>2,60</b>	<b>2,64</b>

Fig. 85 – Il giudizio sulla redditività di mandato (fonte: DealerStat 2007)

La media delle risposte oscilla nei 4 anni indagati intorno al 2,5 che significa un valore al di sotto della neutralità (sufficienza in questo caso). Ergo i dealer reputano che la redditività del mandato misurata in ragione degli investimenti fatti e sulle risorse profuse non è appropriata. Infatti solo il 3% si dichiara soddisfatto della redditività e per contro la frequenza degli "insoddisfatti" è invece 5 volte superiore.

La ricerca orientata ad indagare il livelli di soddisfazione dei dealer su una serie molto estesa ed analitica delle linee di servizio che le Case offrono ai propri dealer (come avremo modo di analizzare più in dettaglio nel capitolo 3), sofferma l'attenzione anche sul grado di confidenza dei dealer circa il mandato posseduto.

Figura 86 riporta infatti le frequenze di risposta alla domanda posta ai concessionari circa le opportunità che valuterebbero oggi se dovessero ripartire da zero con la scelta di un mandato.

Ripartendo da zero, con un solo mandato, cosa farebbero i dealer italiani?	
	frequenza
attuale mandato	21%
altro mandato	32%
uscita dal business	34%
non so	13%
<b>totale (n=1050)</b>	<b>100%</b>

Fig. 86 - La scelta di un mandato di rappresentanza (fonte: Maramieri e Buzzavo 2007)

Mentre solo il 21% dichiara fedeltà al marchio e al mandato sottoscritto, il 32% afferma di voler prendere in considerazione altri marchi nel caso si trovasse nelle condizioni di ripartire da zero nel business; segno questo di malumore nei confronti del proprio marchio ma al tempo stesso confidenza che in altri marchi si possa trovare condizioni di servizio ed economiche più rispondenti alle proprie esigenze.

Il 34% dei rispondenti (frequenza più alta fra le possibili) dichiara invece la volontà di uscita dal business, fenomeno questo ancora marcato che sottolinea la sfiducia totale non solo in un mandato bensì nel totale contesto distributivo di settore. Ciò conferma ulteriormente il malumore e da riscontro alla tesi del disinvestimento da parte degli operatori nel settore.

A simili risultati perveniva anche Quagliano (2002) che all'indomani dell'introduzione della nuova BER riportava i risultati di un'indagine condotta dal Centro Studi Promotor su 400 dealer italiani (vedi figura 87 e 88).

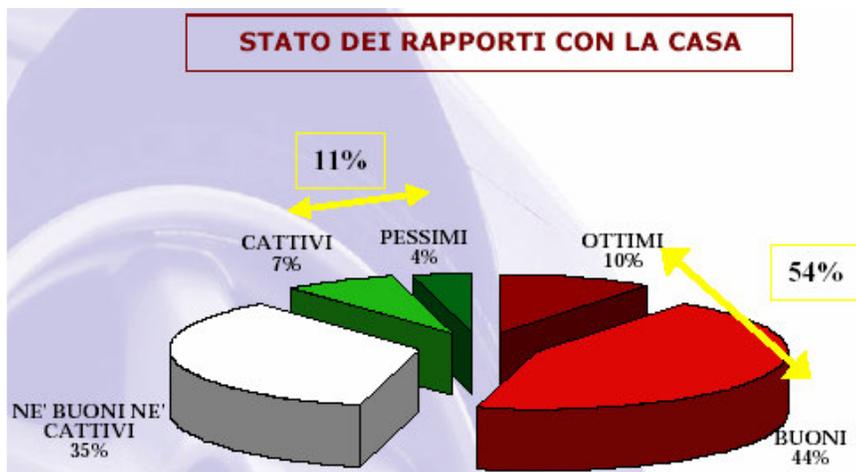


Fig. 87 – Lo stato dei rapporti con le Case (fonte: Quagliano 2002)

Dei 400 rispondenti poco più della metà era contenta dei rapporti intrattenuti con la Casa. L'11% intravedeva significativi contrasti e il restante 35% aveva un comportamento neutrale che indurrebbe a pensare ad un atteggiamento di fiducia calcolata (come nel seguito verrà definita) che non porta ovviamente ad una complicità profonda elemento indispensabile per una rilettura creativa del rapporto e fruttuosa di un vincente sodalizio nel mercato.

La ricerca del CSP (Centro Studi Promotor) individua inoltre la motivazione a questo stato di cose (conflitto aperto (11%) o neutralità (apatia) (35%)) nella valutazione che i dealer danno dei comportamenti delle Case.

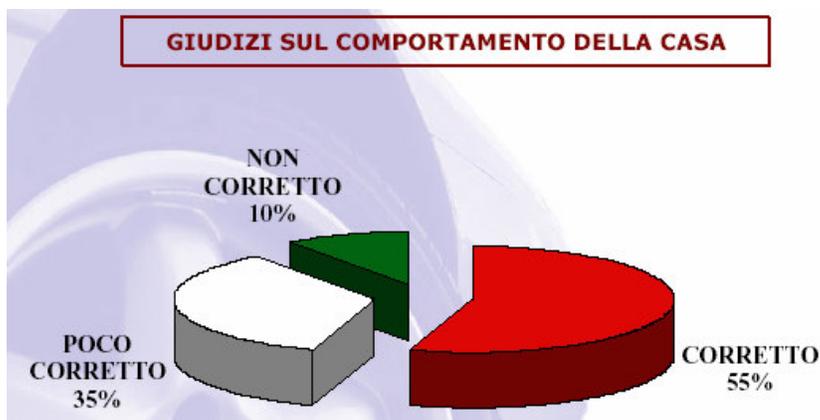


Figura 88 - Il giudizio dei dealer sul comportamento delle Case (fonte: Quagliano 2002)

Infatti mentre il 55% dei dealer afferma che la Casa adotta comportamenti corretti, il restante 45 non è altrettanto confidente nella equità comportamentale del proprio partner.

I rapporti con la Casa sono quindi guidati da due fattori importanti; da un lato la capacità di generare ricchezza per il dealer e dall'altro la dimensione comportamentale

della Casa che esercita in maniera più o meno invasiva interferenze sulla gestione della concessionaria.

Se lo stato dei rapporti con la Casa non è quindi dei più promettenti e dall'altro lato si assiste ad un maggiore assottigliamento della dimensione reddituale a causa della pressione competitiva, la via più promettente per rinvigorire il rapporto ed ottenere una seria collaborazione da parte dei dealer è legata alla rivisitazione dei comportamenti della Casa nei confronti dei dealer e all'adozione di pratiche che rispondano sempre più a correttezza e coinvolgimento del dealer.