

Giuseppe Volpato
Università Ca' Foscari Venezia
e-mail: volpato@unive.it

Customer Satisfaction e Brand Loyalty nell'industria automobilistica: due concetti poco sfruttati

1. Alcuni interrogativi

L'obiettivo di questo saggio è di analizzare e discutere, con particolare riferimento all'industria automobilistica internazionale, alcuni aspetti teorici ed operativi di uno dei concetti fondamentali per gli studi e le applicazioni di marketing: la *Customer Satisfaction* (CS) e di quello ad esso strettamente correlato rappresentato dalla *Brand Loyalty* (BL).

Che la CS rappresenti un concetto fondamentale per gli studi e la pratica del marketing non c'è dubbio. Come tutti i principali testi di marketing recitano, la finalità principale di questa branca di studi è appunto quella di individuare le modalità più efficaci ed efficienti con le quali soddisfare le esigenze dei consumatori¹. Gli obiettivi principali delle imprese restano quelli dell'acquisizione del profitto e della crescita, ma nelle economie di mercato si riconosce che questi risultati possono essere acquisiti in modo duraturo solo dimostrando una certa superiorità sulla concorrenza nel soddisfare i bisogni del maggior numero di consumatori. Questa tesi ci sembra talmente condivisa che non pare necessario esaminarla in dettaglio. In sintesi potremmo dire che il marketing è lo studio delle forme attraverso le quali soddisfare la clientela nel modo più efficiente allo scopo da ricavarne un lucro.

Ai fini della nostra analisi è anche necessario chiedersi se risulta nell'interesse dell'impresa che la soddisfazione di un particolare cliente costituisca un fatto da perseguire in un'ottica sì lungo periodo che coinvolga tutti gli aspetti connessi all'utilizzo di un prodotto nel tempo². La questione è meno scontata della precedente, nel senso che si potrebbe pensare che sia indifferente servire un certo numero di clienti fedeli oppure un ugual numero di clienti differenti che si susseguono nel tempo. In realtà anche in questo caso gli studiosi concordano nel sottolineare che è più conveniente servire una clientela fedele perché a parità di clienti serviti i ricavi risultano maggiori o i costi inferiori³, pertanto la soddisfazione ha valore solo se è duratura, infatti solo in questo caso essa può tradursi in un acquisto reiterato dello prodotto offerto da una specifica marca. Come è noto questo legame si basa sul fatto che una elevata soddisfazione viene considerata la causa di una elevata fedeltà dei consumatori e, conseguentemente, una elevata fedeltà comporta, in condizioni di *ceteris paribus*, almeno una delle seguenti opportunità: a) possibilità di spuntare un *premium price* rispetto a una marca o prodotto caratterizzato da bassa fedeltà; b) maggiori economie

¹ Si veda: Collesei [2000], Guatri et al. [1999], Valdani [1995].

² Cfr. Wooddruff [1997].

³ Le motivazioni più rilevanti sono a) si è già stabilito un contatto che ha avuto esito favorevole e quindi non bisogna cercare un nuovo cliente da soddisfare; b) l'informazione sul cliente è maggiore e vi sono quindi maggiori opportunità di riuscire a soddisfare le sue esigenze; c) i costi iniziali di "apertura della pratica nuovo cliente" sono già stati sostenuti e non devono essere ripetuti nelle successive vendite. Queste valutazioni appaiono particolarmente rilevanti per una pluralità di settori, soprattutto nei campo dei servizi. Secondo una ricerca svolta negli Stati Uniti risulta che: "For one auto-service company, the expected profit from a fourth-year customer is more than triple the profit that the same customer generates in the first year". Si veda sull'argomento: Reichheld and Sasser [1990]. Questi importanti risultati sono stato ulteriormente sviluppati nel volume di Reichheld [1996].

di gestione della clientela grazie alla sua stabilità; c) maggiori opportunità di ampliare la propria quota di mercato a spese dei concorrenti grazie anche all'effetto propaganda generato da un cliente soddisfatto e fedele verso la propria cerchia di famigliari ed amici, con effetti importanti nel livello di profitto conseguito dall'impresa più efficiente nel rispondere alle esigenze della clientela⁴.

Per coloro che accettano questa impostazione ne deriva che lo sforzo delle imprese verso la CS e la BL dovrebbe essere rilevante in valore assoluto e, se fosse possibile effettuare un calcolo in condizioni di totale informazione (e quindi di totale razionalità), tale sforzo dovrebbe essere sviluppato fino al punto in cui il costo marginale, derivante dalle iniziative volte all'acquisizione di livelli più elevati di CS e BL, eguagli il ricavo marginale che l'incremento di CS e BL comporta in termini di maggior dilatazione del giro d'affari e di aumento dei margini unitari. Purtroppo nella realtà l'effettuazione di questo calcolo deterministico presenta difficoltà pressoché insormontabili anche per un operatore interno all'impresa e a maggior ragione per un osservatore esterno come lo studioso e il ricercatore. Pertanto non esiste nessuno che possa dire se le imprese, in generale, e quelle automobilistiche in particolare, stiano investendo a sufficienza tanto nello studio conoscitivo delle esigenze dei consumatori che nelle iniziative concrete con cui tendere a soddisfarle in misura tale da massimizzare i propri guadagni.

Tuttavia non ci sembra fuori luogo porre formalmente il quesito anche se abbiamo la consapevolezza di non disporre dei mezzi per dare una risposta certa e inconfutabile: le Case automobilistiche curano a sufficienza la soddisfazione del cliente o, al contrario vi sono elementi per dire che la questione riceve meno attenzione (e minori investimenti) di quanto non meriti?

2. I riscontri empirici disponibili

I dati disponibili per documentare il grado di soddisfazione globale dell'automobilista non sono né copiosi né sistematici, soprattutto in Europa, anche se, come mostreremo con maggior dettaglio più avanti, le Case automobilistiche non trascurano di effettuare rilevazioni sul grado di soddisfazione della clientela. Da un lato, questi dati tendono in prevalenza a misurare l'efficacia dei concessionari⁵ nel modo di servire il consumatore prima e dopo la vendita, ponendo in ombra il grado di soddisfazione complessivo derivante dal prodotto e dal servizio fornito al consumatore nell'arco di tempo connesso con l'utilizzo di una vettura, dall'altro si tratta di dati riservati che le Agenzie di ricerca incaricate di effettuare queste rilevazioni campionarie non possono comunicare se non alle Case automobilistiche committenti, le quali per ovvie ragioni mostrano ben poco interesse a diffonderne i risultati sia al grande pubblico che agli studiosi di questo argomento.

Negli Stati Uniti l'informazione su questa problematica, pur se incompleta, è meno carente in quanto esiste una pluralità di enti che si preoccupano di fare queste rilevazioni e di renderle pubbliche⁶ sebbene, perseguendo obiettivi conoscitivi diversi, esse non risultano direttamente comparabili e integrabili. Una delle fonti più attendibili è certamente lo *U.S. Office of Consumer Affairs* che pubblica delle *survey* concernenti le segnalazioni di insoddisfazione dei clienti nei vari settori merceologici. L'ultima recente indagine sembra indicare che la performance dell'industria automobilistica sia piuttosto modesta in raffronto

⁴ Cfr. Automotive News [1997].

⁵ Questa rilevazione viene indicata con la sigla CSI (Customer Satisfaction Index) e vien utilizzata anche per riconoscere dei premi in danaro ai concessionari che riescono ad acquisire un elevato punteggio dell'indice.

⁶ In proposito segnaliamo le indagini svolte dalla società G.D. Powers & Associates che pubblica sistematicamente delle graduatorie delle Case automobilistiche e dei modelli di automobili che hanno ottenuto i migliori punteggi di soddisfazione da parti dei clienti.

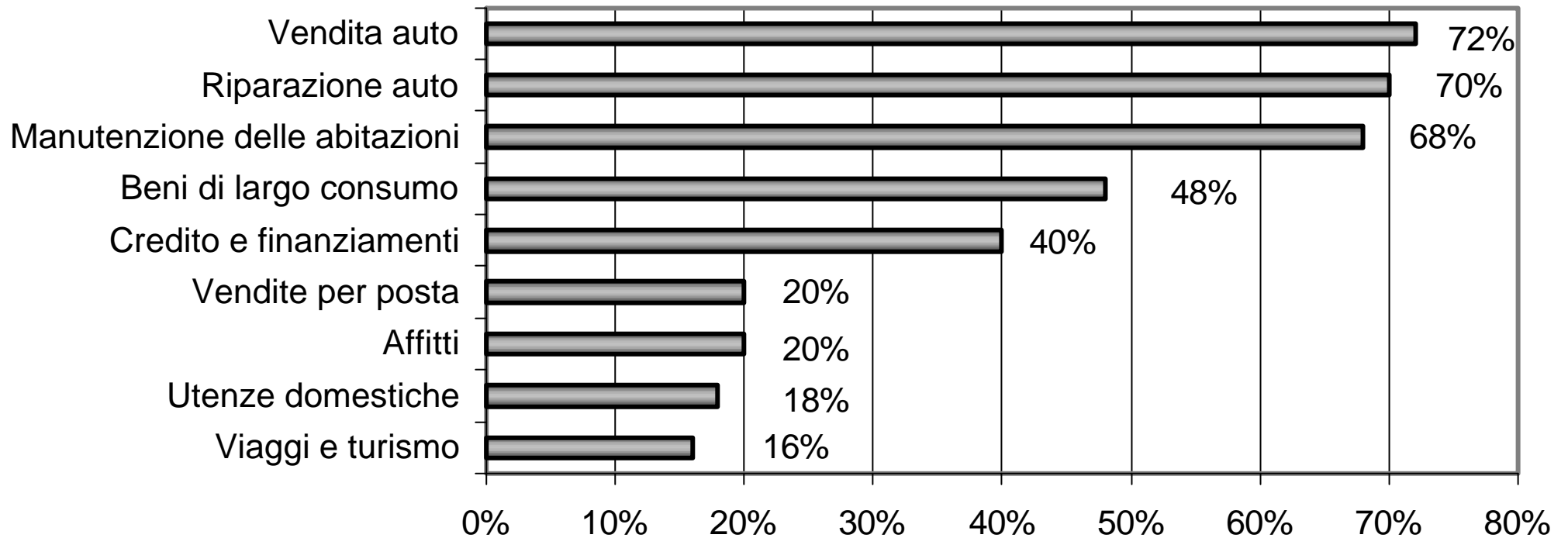
a quanto ottenuto da altri settori. Come viene evidenziato nella Tab.1, la più elevata percentuale di reclami da parte di consumatori si manifesta nella vendita di autovetture e nella loro assistenza.

Come è ovvio queste risultanze non sono sufficienti per sostenere che l’impegno delle Case automobilistiche è inadeguato per una molteplicità di considerazioni:

- a) innanzitutto non è detto che la modestia del risultato sia attribuibile all’offerta automobilistica in generale, anzi, come mostrano le risultanze di altre ricerche comparate, è molto improbabile che questo risultato possa essere attribuito indiscriminatamente a tutte le Case automobilistiche, pertanto il giudizio andrebbe focalizzato solo su quelle che risultano responsabili della maggior incidenza percentuale dei reclami rispetto al numero di autovetture vendute;
- b) inoltre è ovvio che il grado di insoddisfazione da parte dei consumatori risulta influenzato dal livello delle aspettative; se i consumatori avessero aspettative, nel caso dell’industria automobilistica, considerevolmente più elevate di quelle presenti in altri settori, le Case automobilistiche potrebbero essere rimproverate di aver creato aspettative eccessive con i propri messaggi pubblicitari, ma sotto un profilo oggettivo potrebbero avere performance non disallineate;
- c) in ogni caso il tipo di informazione riportato nella tabella dice poco circa una valutazione, sia pure approssimata, della convenienza da parte delle Case automobilistiche ad investire di più in iniziative in grado di aumentare la soddisfazione della clientela, non è possibile infatti escludere l’ipotesi che i consumatori vogliano ottenere prodotti e servizi in campo automobilistico di più elevata qualità, ma senza essere disposti a pagare i maggiori oneri che questo arricchimento delle prestazioni richiede.

Come si capisce tutta la questione è piuttosto complessa. Tanto più che i risultati rilevati per il mercato automobilistico inglese, anche se non direttamente comparabili con i precedenti, sembrano comunque indicare una situazione meno negativa. Quantomeno, secondo le rilevazioni presentate dal *Lex Report on Motoring* nel 1999, sembra che la tendenza sia orientata verso un miglioramento (Tab.2) basato sulla costanza dei consumatori che si dichiarano insoddisfatti (9%) ma con una crescita nel tempo degli automobilisti che passano da “abbastanza” a “molto” soddisfatti.

Tab.1 - Percentuale di reclami dei consumatori per settore economico



Fonte: US Office of Consumer

Per cercare di aggiungere utili riferimenti empirici lo scrivente ha quindi effettuato una rilevazione campionaria rivolta alle Agenzie di ricerca e consulenza utilizzate in alcuni dei principali mercati automobilistici europei dalle Case costruttrici di autovetture per l'effettuazione delle indagini connesse alla periodica rilevazione della Customer Satisfaction e della Brand Loyalty dimostrata dai consumatori.

Tab.2 – Grado di soddisfazione degli automobilisti inglesi

	1995	1998	Δ %
Insoddisfatti	9%	9%	0%
Abbastanza soddisfatti	38%	24%	- 14%
Molto soddisfatti	53%	67%	+ 14%
Totale	100%	100%	

Fonte: Lex Report on Motoring, 1999

3. I risultati di un'indagine diretta

Si è proceduto a contattare per posta elettronica 274 Agenzie specializzate in ricerche di mercato che potrebbero operare in indagini orientate al settore automobilistico di Francia, Germania, Italia e Regno Unito, attraverso un sintetico questionario mirato sulle attività svolte per conto di Case automobilistiche in tema di misura del grado di soddisfazione della clientela e di fedeltà alla marca⁷. Le società che hanno risposto sono 53⁸, ma solo 43 si dedicano in modo sistematico od occasionale a ricerche concernenti specificatamente le problematiche di interesse per la nostra analisi, come riportato nella Tabella n.3. Come si vede le risposte disponibili per ciascun quesito sono quantitativamente modeste, e ciò dovrà indurre ad una certa cautela nella interpretazione dei risultati.

Tab.3 – Agenzie che svolgono ricerche e rilevazioni nel post-vendita

Frequenza assoluta	Italiane	Britanniche	Francesi	Tedesche	Totale
Si, regolarmente	3	5	3	9	20
Si, occasionalmente	11	4	3	5	23
No	2	2	1	5	10
Totale	16	11	7	19	53

Tuttavia la loro numerosità non deve neppure essere sottovalutata in quanto, se anche assumessimo pari a 264 le società effettivamente impegnate nei quattro mercati a svolgere delle rilevazioni nel campo della CS e della BL (274 meno le 10 che rispondendoci hanno

⁷ Si veda il questionario allegato.

⁸ Desideriamo manifestare un sentito ringraziamento a queste Agenzie per la collaborazione e l'interesse mostrato a questa rilevazione.

espressamente escluso questa possibilità), ne deriverebbe che il nostro piccolo campione di 43 Agenzie rappresenterebbe comunque il 16,3% dell'universo delle Agenzie che svolgono questo tipo di attività. Ma si tratta evidentemente di una ipotesi estrema in quanto è probabile che il loro numero sia sensibilmente inferiore e che pertanto le 43 Agenzie considerate rappresentino una quota sostanziosa del totale.

Per quanto concerne l'ampiezza di questo tipo di attività di ricerca e indagine, il 60% delle Agenzie contattate vanta un vasto raggio d'azione diretta in quanto viene incaricato di operare su una pluralità di mercati, mentre il 30% opera su un solo mercato e il 10% è rappresentato da casi di inserimento in un pool internazionale di Agenzie (Tab.4).

Tab.4 – Ampiezza dell'intervento delle Agenzie di ricerca

Agenzie di ricerca	Italiane	Britanniche	Francesi	Tedesche	Totale
a) su una pluralità di mercati	42.9%	66.7%	83.3%	63.6%	60.0%
b) sul mercato domestico	35.7%	33.3%	16.7%	27.3%	30.0%
c) parte di un pool internazionale	21.4%	0.00%	0.00%	9.1%	10.0%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

Nel complesso queste società svolgono una pluralità di servizi di consulenza e indagine per conto delle Case automobilistiche, più frequentemente per un singolo cliente (100 segnalazioni *mono-client*), ma in un numero di casi significativo anche per un consorzio di clienti (46 segnalazioni *multi-client*). In assoluto le attività di ricerca e sondaggio più frequenti riguardano la misurazione del grado di soddisfazione degli automobilisti (30 segnalazioni nella modalità *mono-client* e 15 in quella *multi-client*) e la misurazione del grado di fedeltà (26 *mono-client* e 12 *multi-client*) che sono proprio quelle che maggiormente interessano in questa analisi (Tab.5).

Tab.5 – Tipo di attività svolta dalle Agenzie di Ricerca

Tipo di attività svolta	Mono-Client		Multi-Client	
	N. Casi	Frequenza	N.Casi	Frequenza
Progettazione di nuovi servizi allo scopo di acquisire maggior C.S.	24	55,8%	9	20,9%
Progettazione di campagne promozionali sul servizio post-vendita offerto dalle Case	14	32,6%	7	16,3%
Misurazione del grado di soddisfazione dei clienti	30	69,8%	15	34,9%
Misurazione del grado di fedeltà dei clienti	26	60,5%	12	27,9%
Altre attività svolte (Studi sul marchio, consulenza, indagini post-vendita, misurazione dell'impatto di campagne promozionali, misurazione C.S. via internet)	6	13,9%	3	7,0%

Totale casi	100		46	
Totale Agenzie	43	100%	43	100%

Passando a considerare le modalità di formazione del campione di automobilisti contattato per la rilevazione tanto del grado di soddisfazione (Tab.6) che della fedeltà (Tab.7), registriamo che in entrambi i casi sono una minoranza le Agenzie che utilizzano un campione mantenuto fisso nel tempo (*Panel*), le altre usano invece un campione variabile (*Random*) che, naturalmente appare meno significativo, soprattutto nel caso di indagini concernenti la fedeltà che per loro natura richiederebbero un monitoraggio prolungato dello stesso gruppo di automobilisti.

In proposito vale la pena di segnalare che l'articolazione per paese delle risposte mostra solo delle piccole difformità di impostazione. Per quanto concerne la rilevazione del grado di soddisfazione il campione fisso viene utilizzato da una sola Agenzia in Italia, Francia e Germania e da nessuna nel Regno Unito. Probabilmente ciò dipende dalle direttive assegnate dalla Casa automobilistica cliente che verosimilmente sarà la stessa a richiedere la strutturazione di un panel per i tre paesi continentali.

Tab.6 – Formazione del campione per la misura della soddisfazione

	N. Casi					Percentuale				
	ITA	UK	FRA	GER	Tot.	ITA	UK	FRA	GER	Tot.
Panel	1	0	1	1	3	7.1%	0.00%	16.7%	7.1%	7,0%
Random	9	5	3	11	28	64.3%	55.6%	50.0%	78.7%	65.1%
Panel o Random a seconda del tipo di indagine	3	2	2	1	8	21.4%	22.2%	33.3%	7.1%	18.6%
Non risponde	1	2	0	1	4	7.2%	22.2%	0.00%	7.1%	9.3%
TOTALI	14	9	6	14	43	100%	100%	100%	100%	100%

Passando alla rilevazione concernente il grado di fedeltà il quadro non si modifica di molto, anche se in senso un po' paradossale in quanto si riduce ulteriormente il numero di Agenzie che applicano il panel e aumenta in parallelo il numero delle agenzie che preferiscono non rispondere a questo specifico quesito.

Tab.7 – Formazione del campione per la misura della fedeltà

	N. Casi					Percentuale				
	ITA	UK	FRA	GER	Tot.	ITA	UK	FRA	GER	Tot.
Panel	0	0	1	1	2	0.0%	0.00%	16.7%	7.1%	4.7%
Random	7	4	3	11	25	50.0%	44.5%	50.0%	78.6%	58.1%

Panel o Random a seconda del tipo di indagine	4	2	1	0	7	28.6%	22.2%	16.7%	0.0%	16.3%
Non risponde	3	3	1	2	9	21.4%	33.3%	16.6%	14.3%	20.9%
TOTALI	14	9	6	14	43	100%	100%	100%	100%	100%

La Tab.8 riporta le modalità di misurazione della CS. Anche in questo caso si ha la sensazione che il grado di approfondimento richiesto dalle Case automobilistiche alle rispettive Agenzie non sia sufficiente. In particolare è da segnalare il fatto che viene richiesta la costruzione di una scala quantitativa del grado di soddisfazione della clientela solo nel 79.1% dei casi, essendo ritenuta sufficiente la sola indicazione dicotomica (soddisfatto o insoddisfatto). Si tratta di una impostazione che presenta dei limiti notevoli, probabilmente determinata dal fatto che questo genere di indagini, inizialmente affidate ad una rilevazione basata sulla compilazione di un questionario da parte dei consumatori, si stanno ora orientando verso indagini di tipo telefonico nelle quali l'utilizzo di una scala di punteggi risulta più lunga e più difficile e quindi più sgradita all'intervistato. La sensazione che l'obiettivo di ottenere rapidamente le informazioni desiderate finisca per manifestarsi a danno della precisione dei dati raccolti viene ulteriormente rafforzato dal fatto che i sondaggi effettuati prevedono la registrazione dei motivi specifici che hanno generato l'eventuale dichiarazione di insoddisfazione solo nei 2/3 delle *survey* effettuate, con l'ovvia difficoltà di mettere a punto iniziative mirate di superamento delle cause di insoddisfazione. Appare invece migliore la frequenza dei casi in cui si cerca di ottenere un elenco dei fattori ritenuti più importanti (76.7% delle indagini) al fine di ridurre il grado di insoddisfazione e di aumentare la soddisfazione. Sembra evidente che l'obiettivo della rilevazioni non sia tanto il desiderio di acquisire informazioni per servire meglio il cliente, ma solo un parametro di soddisfazione con il quale premiare o meno la rete dei concessionari.

Con riferimento a singolo paese, l'applicazione della metodologia più completa vede in testa Germania e Francia, seguite dall'Italia e quindi dal Regno Unito.

Tab.8 – Modalità di misurazione della Customer Satisfaction

	Frequenza assoluta					Frequenza relativa (%)				
	ITA	UK	FRA	GER	Tot.	ITA	UK	FRA	GER%	Tot.
Scala punteggi	11	6	5	12	34	78.6%	66.7%	83.3%	85.7%	79.1%
Motivi insoddisfazione	8	6	5	10	29	57.1%	66.7%	83.3%	71.4%	67.4%
Importanza dei fattori	11	5	5	12	33	78.6%	55.6%	83.3%	85.7%	76.7%
Totale Agenzie	14	9	6	14	43	100%	100%	100%	100%	100%

Il successivo quesito aveva il compito di verificare se oltre ad un riscontro circa la fedeltà all'acquisto della clientela (riferito alla marca) venissero anche scandagliati eventuali motivi legati a questo comportamento, come ad esempio: l'identificazione del precedente tipo di veicolo, la disponibilità in famiglia di altre vetture o il probabile orientamento futuro in tema di fedeltà alla marca. Come riportato nella Tab.9 risulta che circa un quinto delle rilevazioni fatte sono prive di questi importanti elementi qualificativi del comportamento dei consumatori.

Tab.9 – Modalità di misurazione della fedeltà della clientela

	Frequenza assoluta e relativa				
	ITA	UK	FRA	GER	Tot.
Misura del grado di fedeltà attraverso domande mirate (precedente tipo di veicolo, altri veicoli in famiglia, ecc.)	11 78,57%	6 66,67%	5 83,33%	12 85,71%	34 79,07%
Totale Agenzie	14	9	6	14	43

Si è inoltre verificato se le Case automobilistiche avessero richiesto una misura della fedeltà alla marca prima e dopo una specifica iniziativa di marketing, allo scopo di verificare la precisione dei dati raccolti e la solidità del legame interpretativo di causa-effetto fra specifiche iniziative e i risultati apparentemente derivati. In proposito il numero dei casi è abbastanza modesto. Solo il 20.9% delle Agenzie ha avuto occasione di effettuare questo tipo di indagine, soprattutto a seguito di specifiche campagne promozionali (Tab.10).

Tab.10 – Rilevazione della fedeltà prima e dopo iniziative speciali

	ITA	UK	FRA	GER	Tot.
NO	10 71.4%	7 77.8%	5 83.3%	11 78.6%	34 79.1%
SI	4 28.6%	2 22.2%	1 16.7%	3 21.4	10 20.9%
- di cui "Rilev. su base continua"	0	0	0	1	1
- di cui "Riorganizzazioni"	0	0	0	1	1
- di cui "Campagna promozionale"	2	1	0	1	4
- di cui "Altro"	2	1	1	0	4
Totale Agenzie	14	9	6	14	43

Veniamo ora ad uno degli aspetti più interessanti del sondaggio che abbiamo effettuato. Il quesito chiedeva alle Agenzie di esprimere un giudizio circa il livello di impegno che, secondo le loro valutazioni, le Case automobilistiche dimostravano nella raccolta delle informazioni concernenti la CS (Tab.11). A priori, dato l'interesse che le Agenzie hanno nella assegnazione di attività di ricerca e sondaggio da parte delle Case clienti si potrebbe supporre una tendenza soggettiva verso una insoddisfazione circa la quantità di indagini commissionate. Invece i giudizi danno una immagine almeno in parte diversa. Nessuna Agenzia giudica "molto scarso" l'impegno mostrato dalle Case clienti e solo tre Agenzie su un totale di 38 risposte (5 agenzie non hanno esternato il loro parere) pari a 7.9% giudica "scarso" l'impegno dei loro clienti. Interessante notare che due delle tre Agenzie poco favorevolmente impressionate sono francesi.

Tab.11 – Giudizio sull'impegno delle Case automobilistiche per la misura della CS

	N. Casi e Percentuale sul tot. Risposte				
	ITA	UK	FRA	GER	Tot.
Molto scarso	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%

Scarso	0 0%	1 16.7%	2 33.3%	0 0%	3 7.9%
Buono	8 66.7%	3 50.0%	3 50.0%	11 78.6%	25 65.8%
Molto buono	4 33.3%	2 33.3%	1 16.7%	3 21.4%	10 26.3%
Totale Risposte	12 100%	6 100%	6 100%	14 100%	38 100%
Totale Agenzie	14	9	6	14	43

Il grosso delle Agenzie giudica quindi “buono” l’impegno delle Case automobilistiche in questo campo di indagine (25 giudizi su 38, pari al 65.8% delle risposte) e una minoranza significativa (10 giudizi su 38, pari al 26.3%) considera “molto buona” l’attenzione espressa dai clienti del settore automobilistico. Tuttavia la qualità del giudizio tende a diminuire con riferimento all’impegno mostrato dalle Case automobilistiche con riferimento alla misura della fedeltà (Tab.12).

In questa area abbiamo ben 11 Agenzie, soprattutto italiane e tedesche, che giudicano scarso l’impegno dei loro clienti. Una percentuale che è pari al 32.3%, nettamente superiore a quelle che invece giudicano “molto buono” il loro atteggiamento (11.7%). In proposito va anche rilevato che salgono a 9 le Agenzie che non si esprimono sulla questione, forse non è azzardato rilevare in questo fenomeno un segnale di malessere.

Tab.12 – Giudizio sull’impegno delle Case automobilistiche per la misura della fedeltà

	N. Casi e Percentuale sul tot. risposte				
	ITA	UK	FRA	GER	Tot.
Molto scarso	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
Scarso	5 45.4%	1 25.0%	1 20.0%	4 28.6%	11 32.3%
Buono	4 36.4%	3 75.0%	4 80.0%	8 57.1%	19 55.9%
Molto buono	2 18.2%	0 0%	0 0%	2 14.3%	4 11.8%
Totale Risposte	11 100%	4 100%	5 100%	14 100%	34 100%
Totale Agenzie	14	9	6	14	43

Complessivamente non pare brillante neanche il giudizio espresso dalle agenzie circa l’utilizzazione da parte dei loro clienti dei dati effettivamente raccolti che evidentemente non vengono adeguatamente sfruttati nel loro potenziale informativo. La Tab.13 raccoglie in particolari i giudizi concernenti la tematica della *customer satisfaction*, mentre la Tab.14 quelli ottenuti sulla fedeltà. Il giudizio sull’utilizzazione che viene fatta delle informazioni

concernenti la CS vede prevalere nettamente i giudizi riferiti a un buon comportamento (26 casi su 38 pari al 68.4%) ma i valutazioni basate su un comportamento “scarso” uguagliano quelle riferite ai “molto buono” (6 casi su 38 per entrambi, pari al 15.8%). Sono ancora una volta le Agenzie italiane a dichiarare un maggior grado di insoddisfazione.

Passando ai giudizi sull’utilizzo delle informazioni raccolte in termini di fedeltà (Tab.14), anche in questo caso si registra un peggioramento generale delle performance. La maggioranza delle valutazioni resta comunque schierato sui giudizi di “buono” che totalizzano 19 casi su 34 (pari a poco più della metà delle risposte), ma la frequenza del comportamento giudicato “scarso” si presenta con una frequenza pari a quasi tre volte al comportamento indicato come “molto buono”, a cui si aggiungono 9 Agenzie che non hanno ritenuto di dover esprimere questo tipo di valutazione. Anche in questo caso sono in netta maggioranza italiani e tedeschi i giudizi più critici, anche se restano comunque italiani e tedeschi i quattro casi che ricevono la notazione “molto buono”.

Tab.13 – Giudizio sull’utilizzo da parte delle Case automobilistiche delle informazioni raccolte sulla CS

	ITA	UK	FRA	GER	Tot.
Molto scarso	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
Scarso	3 21.4%	0 0%	1 16.7%	2 14.3%	6 15.8%
Buono	7 53.9%	5 100%	4 66.6%	10 71.4%	26 68.4%
Molto buono	3 21.4%	0 0%	1 16.7%	2 14.3%	6 15.8%
Totale Risposte	13 100%	5 100%	6 100%	14 100%	38 100%
Totale Agenzie	14	9	6	14	43

Volendo cercare una spiegazione alla disparità di valutazione fra l’utilizzo delle informazioni sulla CS e quelle sulla BL, una possibile ipotesi che si può formulare riguarda il fatto che nel caso della *customer satisfaction* numerose Case collegano il punteggio conseguito dalle aziende concessionarie su questa tematica al conferimento di premi in danaro di notevole importanza per l’equilibrio economico e finanziario delle reti distributive, mentre non risulta esservi provvedimenti di analoga importanza con riferimento alle performance delle concessionarie in tema di fedeltà. Del resto va precisato che sulla base delle informazioni disponibili nessuna casa automobilistiche effettua una misurazione della fedeltà dimostrata dalla clientela finale a livello di singola concessionaria limitandosi a registrare i casi di fedeltà a livello di marca e quindi attraverso un’unica misura globale.

Tab.14 – Giudizio sull’utilizzo da parte delle Case automobilistiche delle informazioni raccolte sulla fedeltà

	ITA	UK	FRA	GER	Tot.
Molto scarso	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%

Scarso	5 45.4%	1 25.0%	1 20.0%	4 28.6%	11 32.3%
Buono	4 36.4%	3 75.0%	4 80.0%	8 57.1%	19 55.9%
Molto buono	2 18.2%	0 0%	0 0%	2 14.3%	4 11.8%
Totale Risposte	11 100%	4 100%	5 100%	14 100%	34 100%
Totale Agenzie	14	9	6	14	43

Infine, passando all'ultimo quesito⁹, si sono invitate le Agenzie di ricerca ad indicare il tipo di iniziativa che, secondo loro, dovrebbe essere potenziata allo scopo di ottenere un maggior grado di soddisfazione da parte degli automobilisti. Le risposte, espone nella Tab.15, sono abbastanza generiche in quanto quasi la metà dei suggerimenti si limitano a notazioni scontate quali “Potenziare la *Customer Care*” (6 casi), oppure “Migliorare il servizio post-vendita” (4 casi) di significato scarsamente distinguibile dal precedente. Tra quelle più mirate spiccano le proposte di “Sviluppare i *Call Centres*” che totalizzano cinque citazioni.

Tab.15 – Iniziative raccomandate alle Case automobilistiche

Tipo di iniziativa	Numero segnalazioni
Potenziare la <i>Customer Care</i>	6
Sviluppare i <i>Call Centres</i>	5
Migliorare il servizio post-vendita	4
Trasparenza nei prezzi delle riparazioni	2
Migliorare la qualità del prodotto	2
Aumentare l'efficienza nella gestione reclami	1
Non ridurre la rete dei dealer	1
Prezzi delle vetture meno elevati	1
Totale	22

A conclusione della presentazione di questo sondaggio le valutazioni espresse dalle Agenzie di ricerca sembrano esprimere una “promozione” del comportamento delle Case automobilistiche loro clienti, anche se le opportunità di miglioramento sembrano numerose.

Tuttavia chi scrive ritiene più corretto esprimere un giudizio più critico sulla qualità delle indagini promosse dalle Case automobilistiche. Il quesito che si ritiene opportuno porre sul tappeto è il seguente: dato il valore fondamentale rivestito dal grado di Customer Satisfaction e di Brand Loyalty, le informazioni raccolte dalle Agenzie di ricerca per conto delle Case automobilistiche-clienti appaiono adeguate? Ovvero, ripetendo il quesito già

⁹ In realtà il questionario ha sollecitato la fornitura di informazioni anche su altri aspetti delle attività delle Agenzie di ricerca in campo automobilistico, ma per brevità queste informazioni, meno rilevanti ai fini della presente analisi, sono state omesse.

formulato in precedenza, l’investimento conoscitivo su questi due aspetti, di valore basilare in una corretta ottica di marketing, viene portato al punto in cui il costo marginale dell’informazione uguaglia i vantaggi competitivi del costo di ricerca?

L’impressione è che le valutazioni espresse dalle Agenzie di ricerca risultino sufficienti solamente perché c’è una certa sottovalutazione da parte delle Agenzie stesse dell’importanza di queste informazioni e della precisione richiesta su questi argomenti per un uso efficace ed efficiente.

4. Le ragioni di una scarsa attenzione

Se si ritiene che la provocazione lanciata nelle pagine precedenti abbia un qualche fondamento ci dobbiamo chiedere da cosa dipenda questa situazione che sembra confliggere contro le regole di una sana gestione. I motivi sono certamente molteplici e in questa sede essi possono essere solo accennati. In parte appare ragionevole sostenere che in passato la situazione competitiva nel settore automobilistico risultava molto meno aspra di quella attuale. Da un lato l’esistenza di barriere tariffarie e le differenti politiche energetiche e fiscali applicate dai diversi governi in campo automobilistico creavano barriere ai movimenti di import-export di autovetture che fungevano da barriere protettive ai produttori domestici dei singoli mercati.

Ora questa situazione si è profondamente modificata, sia per la costituzione di importanti aree di libero scambio come l’Unione Europea, il NAFTA e il *Mercosur*, sia il diffondersi di accordi multilaterali guidati dalla *World Trade Organisation* ed infine per l’emergere di nuovi *competitors* rappresentati in una prima fase dai produttori giapponesi e poi da quelli coreani. Questi fatti hanno impresso una forte accelerazione alla dinamica competitiva internazionale ormai orientata ad una politica di globalizzazione planetaria¹⁰. Ciò starebbe a significare che le inadeguatezze dell’approccio di marketing palesato dalle Case automobilistiche non hanno ancora completamente superato il ritardo culturale accumulato da decenni di applicazione massiccia di un orientamento al prodotto tipicamente simboleggiato dalla *mass production* veicolata dal fordismo.

Tuttavia l’impressione di chi scrive è che questa sia solo una faccia della medaglia. Se l’attenzione rivolta a quella che definiamo un corretto “approccio al mercato” appare deficitario, in particolare per quanto concerne la *Customer Satisfasfaction* e la *Brand Loyalty*, sembra corretto sostenere che ciò deve derivare anche dalle insufficiente attenzione rivolta da studiosi e ricercatori alla trattazione sistematica di questi temi. Del resto basta una frettolosa rassegna degli indici analitici dei manuali di marketing più diffusi per verificare la modesta attenzione rivolta ai due concetti sopra evidenziati. Se ad esempio ci riferiamo a uno dei manuali di marketing più conosciuto e diffuso a livello internazionale come *Marketing Management* di Philip Kotler possiamo constatare come le voci *Customer Satisfasfaction* e *Brand Loyalty* siano menzionate di sfuggita o non menzionate come nel caso di *After-Sales*

¹⁰ Sull’argomento si veda fra gli altri: Volpato [2000].

*Activities*¹¹, che rappresenta una tematica fondamentale ai fini di aumentare la soddisfazione del cliente di un prodotto durevole e la sua fedeltà alla marca.

Evidentemente si deve riconoscere che CS e BL pur essendo presenti come obiettivo finale, tanto nelle analisi degli studiosi di marketing quanto nelle strategie messe in atto dalle imprese, non ricevono ancora l'attenzione che meritano. In altre parole studiosi e manager sembrano ritenere che poiché tutte le iniziative di marketing sono finalizzate in modo più o meno diretto all'ottenimento di una elevata soddisfazione del cliente e a un rafforzamento della sua fedeltà non siano particolarmente rilevanti studi di natura teorica per approfondire gli aspetti concettuali legati all'obiettivo in questione e le iniziative di sondaggio necessarie a misurare in dettaglio l'efficienza e l'efficacia delle concrete azioni di comunicazione e di promozione realizzate nei confronti della clientela. Ad esempio uno degli aspetti più evidenti in campo automobilistico in tema di BL è connesso con il fatto che buona parte di essa viene difesa ed eventualmente rafforzata attraverso il servizio post-vendita assicurato dalle reti di concessionarie. Eppure lo scrivente non ha notizia che in Europa vi siano Case automobilistiche che calcolino sistematicamente la fedeltà della clientela alla singola azienda concessionaria, né tanto meno che istituiscano forme di incentivazione per il raggiungimento di questo risultato. Appare quindi evidente che un concessionario che non misura sistematicamente la fedeltà del cliente alla pluralità dei servizi offerti (vendita di vetture nuove e usate, servizi di officina, acquisto di ricambi, fornitura di servizi finanziari) e che anzi non disponga dei dati per la loro misura non può trovarsi nelle condizioni idonee per una efficace ed efficiente gestione di questa rilevante problematica.

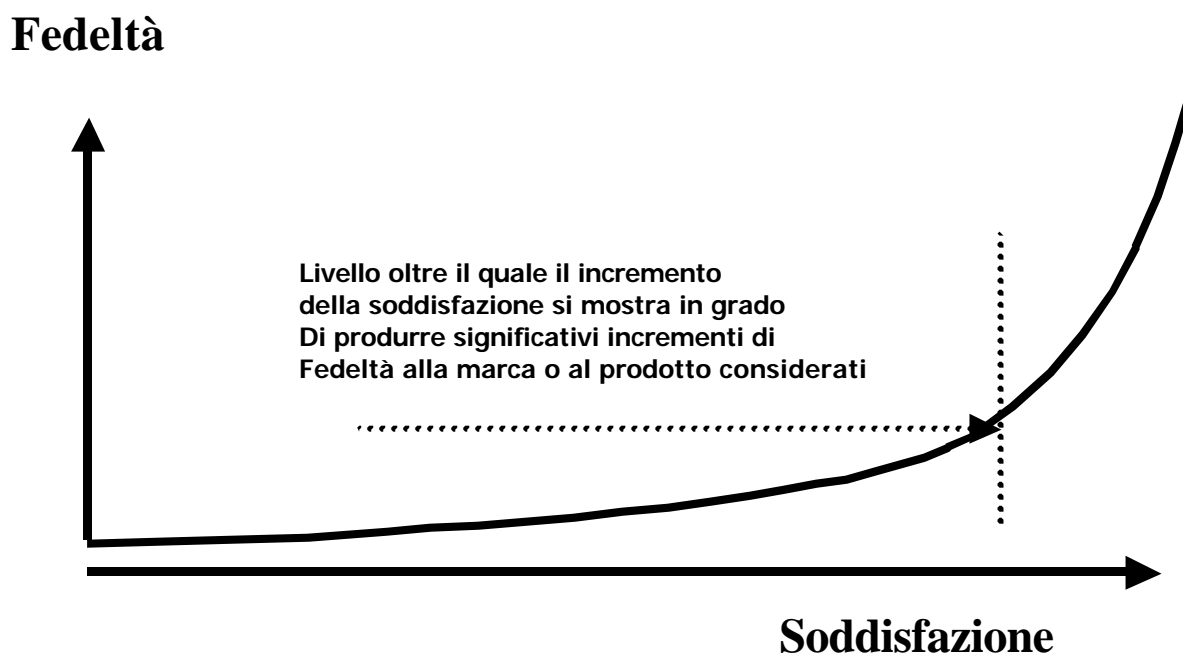
Un'altro aspetto, a mio avviso, rivelatore della insufficiente attenzione riservata alla questione deriva dal fatto che finora le Case automobilistiche e le rispettive reti di concessionari hanno applicato una molteplicità di strumenti genericamente incentivanti *tutto il mercato potenziale*, ma si sono trascurate le opportunità offerte da iniziative specificatamente mirate al cliente fedele o da fidelizzare attraverso misure ad hoc. La cosa è tanto più strana in quanto se è vero che gestire un cliente fedele costa meno che gestire un nuovo cliente vi sono i margini economici per fare una “condivisione” di vantaggi fra fornitore ed acquirente di un prodotto/servizio. Ad esempio un modo semplice e redditizio per fidelizzare un cliente verso i servizi di assistenza e manutenzione che, specialmente in Italia e in Francia passano dall'officina del concessionario ufficiale a quello del riparatore indipendente o a quello delle catene di tipo *Quick Service* consiste nel riconoscere uno sconto per il riacquisto della vettura nuova commisurato all'entità delle spese di manutenzione sostenute presso la concessionaria ufficiale nel periodo di utilizzo della vetture precedente.

Probabilmente tra i manager delle Case automobilistiche e delle reti di concessionari non è ancora diffusa la percezione che la CS si mostra in grado di fornire un rilevante contributo alla BL solo quando essa raggiunge livelli di assoluta eccellenza. Infatti è noto che la scelta di una vettura costituisce un fatto molto complesso intriso di valutazioni di convenienza

¹¹ Si tratta solo di un esempio, ma il risultato è analogo se prendiamo in considerazione testi di tipo manualistico ad ampia diffusione come *Marketing Européen* di Renaud de Maricourt et al., oppure *Le marketing stratégique* di Jean-Jaques Lambin per la Francia e analogamente per l'Italia *Marketing* di Guatri et al., e *Marketing* di Collese. Questa non vuole essere una critica a queste specifiche pubblicazioni, ma anzi una segnalazione che anche i testi di maggior rilievo didattico ed operativo non hanno ancora dato a questi aspetti l'attenzione che essi meritano.

(costo di acquisto e di esercizio della vettura, sua affidabilità e sicurezza, valore residuo al momento della sostituzione, ecc.), ma anche di un groviglio di sensazioni simboliche (status), visive (forma stilistica) e tattili (materiali impiegati), pertanto in un mercato altamente competitivo come quello automobilistico appare fortemente probabile che la relazione fra soddisfazione e fedeltà si leghino non in modo lineare, ma, come teorizzato da Jones e Sasser [1995], secondo una curva del tipo di quella riportata nella Fig.1. In altri termini solo una soddisfazione ai massimi livelli circa un prodotto automobilistico e i servizi ad esso associati può distogliere un consumatore dall’attrazione che può essere esercitata da un ventaglio enorme di prodotti offerti¹² e di iniziative promozionali continue.

Fig.1 – Relazione fra soddisfazione del cliente e fedeltà acquisita



Fonte: Jones e Sasser [1995].

5. La condizione fondamentale per l’ottenimento di elevate CS e BL

La tesi di chi scrive è che la condizione necessaria per mettere a fuoco efficaci politiche di CS e BL si basa su una conoscenza sempre più individualizzante delle esigenze dei consumatori. La rivoluzione copernicana che deve ancora compiersi nel settore automobilistico si basa sul fatto che i meccanismi di soddisfazione un tempo più importanti: “prezzo” e

¹² Come è noto in Europa il complesso dell’offerta si basa su oltre trecento modelli di autovetture, ciascuno dei quali viene proposto con una pluralità di carrozzerie, di motorizzazioni, di allestimenti interni e di accessori opzionali. In totale si calcola che ogni singolo modello possa essere offerto in migliaia di combinazioni diverse.

“qualità”, erano percepiti da produttori e acquirenti, e in larga misura ancora lo sono, ma solo da parte degli acquirenti, come fattori riferiti alla standardizzazione. Tutto il successo di Henry Ford si basava sulla standardizzazione di prodotti e processi in quanto ritenuti coerenti con l’esistenza di una massificazione del consumo. La standardizzazione consentiva bassi costi e quindi bassi prezzi e alta affidabilità (pochi guasti). Per molto tempo il consumatore desideroso di disporre di una automobile si è fatto attrarre (è ciò era perfettamente ragionevole) soprattutto da prezzi competitivi e da una affidabilità che in quel momento storico veniva vissuta come la componente più rilevante della qualità. Una vettura molto più bella, più comoda e di più elevate prestazioni, ma di bassa affidabilità poteva non rappresentare un handicap solo per categorie elitarie di consumatori, ad esempio di quelle che disponevano di un proprio *chauffeur* incaricato di curare sistematicamente l’efficienza della vettura, ma non certo per la gran massa degli automobilisti che non potevano che propendere per prodotti più standardizzati e quindi ben più affidabili ed economici.

Ma la strategia di Henry Ford, basata su una standardizzazione perfino ossessiva, si rivelò straordinariamente vincente nel mercato nordamericano nel secondo e terzo decennio del secolo minacciò per trasformarsi solo qualche anno dopo in un madornale errore strategico al punto di portare quasi al fallimento quella che era la più potente Casa automobilistica del mondo.

Apparentemente quei tempi sono lontani, ma io sostengo che il cammino verso una elevata soddisfazione della clientela e una radicata fedeltà passa per una strategia molto più mirata su segmenti di mercato sempre più piccoli e specifici. Di conseguenza anche le misure attualmente in corso sulla soddisfazione della clientela non sono in grado di indirizzare adeguatamente le tattiche e le strategie di marketing delle imprese in quanto i meccanismi di soddisfazione sono ancora pensati come fortemente standardizzati. Ad esempio si misura il grado di soddisfazione di gruppi di consumatori ma non si approfondiscono i motivi di soddisfazione o di insoddisfazione in quanto si assume che essi siano gli stessi un po’ per tutti e quindi si mettono a punto iniziative standard. Come è ovvio qui non si vuole negare che a parità di condizioni un più elevato rendimento energetico di una vettura (e quindi minori consumi) non sia una qualità apprezzata da tutti. Il fatto è che in generale quello che manca è proprio la parità di condizioni. Ad esempio un motore può presentare una coppia motrice maggiore di quella espressa da un altro, ma in generale succede che ciò si verifichi a regimi di rotazione diversi. Pertanto l’automobilista interessato ad una guida sportiva sarà desideroso di una coppia elevata agli alti regimi, mentre un altro tipo di automobilista potrebbe guidare per anni la propria automobile senza mai spingere il motore al punto in cui la lancetta del contagiri si avvicina alla zona rossa.

In sostanza la maturazione e l’affinamento del mercato automobilistico sta facendo emergere in modo sempre più marcato le specificità dei bisogni individuali e pertanto la semplice rilevazione del grado di soddisfazione come “media” di giudizi espressa da un campione è sempre meno significativa. Ormai può succedere che ciò che è motivo di soddisfazione per un cliente (o una sempre più ristretta categoria di clienti) non abbia alcun effetto positivo per un altro cliente o, per estremo, si configuri come motivo di insoddisfazione.

Di qui l’esigenza di un profondo mutamento di prospettiva basato su un contatto con la clientela effettiva e potenziale estremamente più diretto e personalizzato di quanto non avvenga oggi. Volendo esprimerci attraverso un paradosso potremmo dire che attualmente, e sempre

più in futuro, conterà di più sapere i motivi di potenziale insoddisfazione/soddisfazione dei singoli clienti (o di categorie molto ristrette ed altamente omogenee di clienti) che l'ammontare globale di numero dei soddisfatti o degli insoddisfatti. Senza precisi e convalidati riferimenti sulle forme di abbinamento fra categorie o “micro-segmenti” di consumatori e specifiche iniziative da attuare, le attività rivolte all'innalzamento della CS potrebbero rivelarsi di una efficacia a dir poco modesta quanto non addirittura controproducente¹³. In sostanza nei mercati automobilistici più evoluti, come nel Nordamerica, in Giappone e in Europa occidentale, la gestione del rapporto con il consumatore deve necessariamente orientarsi verso forme di *direct-marketing* in quanto la complessità e la specificità del prodotto richiede relazioni con il cliente sempre più personalizzate¹⁴.

Questo aspetto vale naturalmente anche per il prodotto, ma è indubbio che in questo caso i costi marginali (costi della personalizzazione) che deve sostenere l'offerta per venire incontro alle esigenze della clientela sono tuttora piuttosto elevati, tali quindi da tradursi a loro volta in una maggiorazione dei prezzi che solo certe categorie elitarie di consumatori possono accettare, ma nel caso dei servizi sono frequenti i casi in cui una personalizzazione spinta dell'offerta si basa essenzialmente sulla creatività e flessibilità organizzativa dell'erogatore dei servizi (in prevalenza aziende concessionarie) e comporterebbero costi addizionali di modesta entità qualora fossero disponibili le informazioni necessarie per rivolgere proposte commerciali in forma mirata (contattare solo specifici micro-segmenti omogenei di clientela) e opportunamente caratterizzate (proposte *tailored*) per la clientela contattata. Ad esempio se immaginiamo di disporre di un micro-segmento del tipo:

- a) Cliente esercente la libera professione,
- b) dotato di partita IVA,
- c) di reddito annuo fra 200 e 250 milioni,
- d) di età fra 45 e 50 anni,
- e) con coniuge dotata di patente e due figli,
- f) che percorre tra 30.000 e 40.000 chilometri all'anno,
- g) che utilizza la vettura per le ferie estive,
- h) che è appassionato di montagna,

appare evidente la possibilità di progettare servizi di particolare interesse per la categoria in questione in quanto opportunamente ritagliati su esigenze che è possibile focalizzare con grande precisione.

Tanto più che una gestione della clientela basata su informazioni di questo genere consente forme di apprendimento rapide e di straordinaria efficacia. Ogni successo come ogni insuccesso nella gestione della clientela può essere opportunamente allargato o scongiurato in quanto diventa molto più immediata ed esplicita la ricerca delle cause del successo/insuccesso. Ovviamente in questa sede non si sta sostenendo che il reperimento di questi dati sia semplice ed economico. Tuttavia la difficoltà connessa al loro reperimento e alla loro gestione (aggiornamento) sono oggi enormemente più elevate perché le case automobilistiche non hanno mai investito, in modo diretto o attraverso i concessionari, non solo nella formazione di queste

¹³ L'importanza di approfondire il significato dei termini soddisfazione e insoddisfazione riferiti a singoli consumatori, con riferimento al mercato automobilistico, è sottolineata da Clarke [2000].

¹⁴ Cfr. Jackson [1997], Brookes [2000].

banche dati, ma neppure nella cultura della scientificazione dei processi gestionali che appare essere il necessario *humus* per favorire atteggiamenti orientati nel senso indicato e per agevolare l'applicazione di queste metodologie in sintonia con il progressiva disponibilità di queste informazioni a basso costo¹⁵. Un esempio in proposito basterà a chiarire la questione. Quante sono le Case automobilistiche che hanno incentivato e favorito la raccolta di informazioni da parte della rete di aziende concessionarie nei confronti della clientela effettiva che quotidianamente varca le porte del salone di vendita delle auto, l'officina e il magazzino dei pezzi di ricambio? Quante sono le imprese che hanno ritenuto conveniente farsi promotrici di software specificatamente progettati per una gestione personalizzata della clientela nelle aziende concessionarie delle rispettive reti distributive? La risposta è negativa su tutto il fronte delle case costruttrici operanti in Europa¹⁶.

6. Le opportunità offerte dai nuovi strumenti informatici

La rilevanza di quanto si cerca di sostenere appare sensibilmente rafforzata se collocata nella prospettiva futura. Come è noto le potenzialità comunicative di reti aperte come Internet sono destinate ad accrescersi a ritmi molto rapidi con impatti molto rilevanti sulle potenzialità della *e-communication*¹⁷. Una delle valenze più significative di questo processo sta nella possibilità di allacciare, almeno con le fasce di mercato disposte ad interagire con un computer (ma fra poco con un semplice televisore o con un telefono), allo scopo di acquisire un contatto individuale con possibilità di trasferire quantità pressoché illimitate di informazioni di tipo pre-selezionato, vale a dire di informazioni richieste e quindi gradite dal potenziale consumatore. Questo aspetto rappresenta un passo avanti in enorme portata sul terreno della possibilità di una proposta mirata e quindi individualizzante a costi sensibilmente inferiori agli attuali¹⁸.

Infatti il contatto via Internet consente una registrazione automatica delle modalità di inserimento del visitatore del sito, delle sue modalità di consultazione (orari di contatto, giorni della settimana preferiti, temi di maggior interesse, ecc.) che, senza violare il rispetto della *privacy*, consentono la realizzazione rapida e poco costosa di data base di grande utilità.

¹⁵ Sull'importanza della elaborazione di strumenti di misura del grado di soddisfazione e di fedeltà della clientela si veda ancora Reichheld [1996]. Sull'importanza invece di predisporre un sistema informativo in grado di fornire con tempestività eventuali precoci segnali di allarme nel rapporto fra Casa automobilistica e cliente finale si veda Hagstotz [2000].

¹⁶ Per quanto riguarda la misurazione e l'analisi della CS e della BL in campo automobilistico negli Stati Uniti spicca certamente l'approccio sviluppato dalla Lexus, il marchio che contraddistingue le vetture di lusso della Toyota. Tuttavia in Europa non risulta che i gestori di questo marchio utilizzino metodologie di analisi e misurazione altrettanto analitiche e sistematiche.

¹⁷ Si noti che in questa sede si sottolinea soprattutto l'impatto sulle possibilità di comunicazione fra fornitore di vetture e di servizi e automobilista. Invece per quanto riguarda l'uso di Internet come luogo di vendita a tutti gli effetti, in grado di rendere inutile la funzione dei concessionari, le valutazioni devono essere necessariamente molto più caute, come mostrano anche recenti ricerche svolte in USA e in Europa. Si veda in proposito: Jamieson [2000], Baltus et al. [2000] e Muller [1999]. Sui possibili effetti dell'e-commerce nella distribuzione automobilistica si veda Ewing J. [1999].

¹⁸ Venkatraman [1994].

In questo campo un fattore competitivo fondamentale è rappresentato dal tempo. Chi si mostrerà in grado di organizzare adeguatamente le informazioni necessarie per effettuare prospezioni mirate su micro-segmenti di consumatori e per organizzare servizi individualizzati disporrà di uno strumento competitivo di notevole potenza. Il direct marketing, anzi sta per entrare nella fase di piena applicazione avendo come obiettivo la realizzazione di un *interactive marketing*¹⁹.

¹⁹ Webster [1994].

Bibliografia

- Automotive News [1997], *Study Finds Loyal Buyers Will Pay*, April 8.
- Baltus C.H., van Hal J.W.G., Schipper F. [2000], *E-commerce in the Automotive Business: Fiction or Vision?*, in AA.VV., *Automotive Marketing 2000*, 6th International Automotive Marketing Conference, Lausanne.
- Bost F., *L'automobile et son monde*, L'Aube éditions, La Tour d'Aigues.
- Brookes R. [2000], *Key Changes in Marketing Practice and Their Implications for the Automobile Industry*, in AA.VV., *Automotive Marketing 2000*, 6th International Automotive Marketing Conference, Lausanne.
- Clarke K. [2000], *Customer Satisfaction – Is it a Strong Enough Bond?*, in AA.VV., *Automotive Marketing 2000*, 6th International Automotive Marketing Conference, Lausanne.
- Collesei U. [2000], *Marketing*, Cedam, Padova.
- de Maricourt R et. Al. [1997], *Marketing européen*, Publi-Union, Paris.
- Ewing J. [1999], *How the Net Can Bust Europe's Car Cartel*, in “Business Week”, October 25.
- Guatri L., Vicari S., Fiocca R. [1999], *Marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- Hagstotz W., *Market Research-Supported Early Warning Systems in Automobile Marketing*, in AA.VV., *Automotive Marketing 2000*, 6th International Automotive Marketing Conference, Lausanne.
- Jackson K. [1997], *VW to Car Buyers: Join the Club*, in “Automotive News”, Feb.3.
- Jamieson D. [2000], *The Impact of the Internet on Car Dealers' Operations and the Selling and Distribution of Cars*, in AA.VV., *Automotive Marketing 2000*, 6th International Automotive Marketing Conference, Lausanne.
- Lambin J-J. [1999], *Le marketing stratégique*, Ediscience international, Paris.
- Lex [1999], *Report on Motoring*, London.
- Muller J. [1999]. *Meet your Local GM Dealer*, in “Business Week”, Oct.11.
- Reichheld F.F. [1996], *The Loyalty Effect – The Hidden Forces Behind Growth, Profit and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston, trad. It., *Il fattore fedeltà*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1997.
- Reichheld F.F., Sasser W.E. [1990], *Zero Defections: Quality Comes to Services*, in “Harvard Business Review”, September-October.
- U.S. Office of Consumer Affairs [2000], *Survey of Consumer Complaints 2000*, USGPO, Washington.
- Valdani E. [1995], *Marketing strategico*, Etas Libri, Milano.

- Venkatraman N. [1994], *IT-Enabled Business Transformation : From Automation to Business Scope Redefinition*, in “Sloan Management Review”, Winter.
- Volpato G. [1990], *La filière automobile Italienne vers la globalisation*, in Dupuy G. e Bost F., *L'automobile et son monde*, L'Aube éditions, La Tour d'Aigues.
- Webster F.E.[1994], *Market-Driven Management*, John Wiley, New York.
- Wooddruff R.B. [1997], *Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage*, in “Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol.25.

Looking ahead on after-sales relationships in the Automobile Industry
Survey on after-sales activities

Giuseppe Volpato

The author of the research is absolutely committed to utilising all information gathered in an aggregated way, carefully observing statistical secrecy.

Please complete this questionnaire by ticking the relevant box. You may reply via e-mail at the following address: volpato@unive.it or, if you prefer, by returning the questionnaire via fax or ordinary mail. Do not hesitate to contact me if you have any questions.

1. *Nationality of company*

- a) British (or mainly focused on the British Market)
- b) German (or mainly focused on the German Market)
- c) French (or mainly focused on the French Market)
- d) Italian (or mainly focused on the Italian Market)

2. *Does your company carry out consulting and/or research activities for car manufacturers on customer satisfaction in AFTER-SALES?*

- a) Yes, regularly ➤ Please go to question 3
- b) Yes, occasionally ➤ Please go to question 3
- c) No ➤ Please go to question 11

3. *Which is the international scope of these activities?*

- a) Our company is usually in charge of carrying out the activities directly for a range of markets
- b) The activity is usually carried out in an individual national market
- c) Our company is part of a pool of institutions, each operating in an individual national market

4. *What kind of activities are carried out? By what means? tick all the boxes that apply*

Type of activity carried out	Mono-client	Multi-client	Mail	Telephone	Personal
Design of new services aimed at achieving higher customer satisfaction					
Design of advertising activities aimed at promoting awareness of after-sales services offered by car manufacturers					
Measurement of the <u>degree of satisfaction</u> among customers					

Measurement of the <u>degree of loyalty</u> among customers					
Other activities carried out (please specify)					

5. Which type of sample do you utilise to measure ...

- | | satisfaction | loyalty |
|---|--------------------------|--------------------------|
| a) Panel (sample does not vary over time) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) random sampling | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Customer satisfaction and loyalty:
the measurement ...

a) Customer Satisfaction

- Records the degree of satisfaction using a point-scale
- Records the reasons for the degree of satisfaction declared
- Records the importance of factors
- Have you ever been in charge of carrying out measurements on the degree of satisfaction before and after a specific customer service initiative in order to verify its effectiveness ?

If yes, what initiative ?

b) Customer Loyalty

- Records the degree of loyalty to the Brand through some specific questions
(e.g. previous vehicle, other vehicles in family, future expectations)

Have you ever been in charge of carrying out measurements on the degree of loyalty before and after a specific customer service initiative in order to verify its effectiveness?

If yes, what initiative ?

7. How would you evaluate the way in which the Client (Car Manufacturer – if there is more than one car manufacturer who is a client please evaluate the one with whom relationships are more frequent and regular) is committed to the measurement of the degree of satisfaction and loyalty:

	satisfaction	loyalty
a) Very poor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Poor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Good	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Very good	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. *How would you rate the car manufacturers' appreciation of the advantages offered by the measurement of satisfaction and loyalty?*

	satisfaction	loyalty
a) Very poor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Poor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Good	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Very good	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. *Given your current knowledge, how would you rate the way car manufacturers utilise information on the degree of customer satisfaction and loyalty?*

	satisfaction	loyalty
a) Very poor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Poor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Good	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Very good	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FOR EVERYONE (even if you do not carry out customer satisfaction studies)

10. *On a personal basis, which method do you think is more appropriate for customer satisfaction measurement?*

	satisfaction	loyalty
a) Mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Telephone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Personal (face-to-face contact)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Panel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Free sampling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. *What type of initiative would you recommend to increase the degree of satisfaction in automobile customers?*

Many thanks for your kind cooperation

Giuseppe Volpato

Office Address

Presidenza della Facoltà di Economia

San Giobbe 873

30121 VENICE - ITALY

Tel. +39.041.2574209 (direct) +39.041.2574208 or 041.2574226 (secretary)

Fax. +39.041.2574362

e-mail: volpato@unive.it