

Relazione finale sullo stage estero

Master in marketing manager per le imprese dei servizi nel mercato internazionale

Studente: Gianpaolo Lorusso

Azienda: Hartwell plc (Oxford, UK)

Il viaggio e l'accoglienza

Il viaggio é stato ottimo sia all'andata che a ritorno.

L'arrivo a destinazione é stato molto confortevole e facile, perché i mezzi di trasporto per arrivare ad Oxford e per muoversi all'interno della città sono ottimi e non troppo costosi.

La famiglia e la casa mi hanno inizialmente impressionato molto positivamente, tuttavia, durante la mia permanenza la padrona di casa ha dimostrato di essere di umore decisamente "variabile" e di avere alcune idiosincrasie piuttosto anomale. Questo particolare, unito ad una certa mancanza di comunicazione (cosa piuttosto normale per gli inglesi), ha creato varie incomprensioni che alla fine hanno minato il nostro rapporto rendendolo piuttosto conflittuale.

In conclusione, quindi, consiglio caldamente di evitare di mandare altri stagiaire dell'Accademia nello stesso alloggio.

L'azienda

La Hartwell plc nasce nell'Oxfordshire fondata da A.R. Hartwell nel 1919.

Nel 1930 inizia la Gestione Vauxhall (divenuta proprietà della General Motors nel 1925), che assicurerà all'azienda un periodo di costante e robusta crescita fino al 1990. Negli anni sessanta la Hartwell acquisisce la Austin e diventa il principale franchisor Ford, ottenendo nel 1957 l'accesso alla Borsa di Londra.

Nel 1989 viene acquisito il Gruppo Charles Clark (allora principale concorrente della Hartwell) basato nelle Midlands. Questa operazione (portata a termine con la Ford e la Slater) raddoppia il giro di affari dell'azienda, che nel 1990 viene acquisita da una cordata di imprese con a capo il Gruppo Jameel per la somma di 150 milioni di sterline.

La gestione viene ristrutturata e il mercato dell'automobile diventa il core business. Nel 1992 viene inoltre acquisita la Trimoco plc (basata a Luton).

La Hartwell oggi opera in circa 60 localizzazioni in 40 città inglesi e si occupa della commercializzazione di 14 marche di automobili, tra cui: Ford (15 concessionarie), Rover (13 conc.), Vauxhall (5 conc.), Nissan (5 conc.), V.A.G. (4 conc.), Land Rover (4 conc.), Toyota (3 conc.), Jaguar (2 conc.), Citroen, Peugeot, Mazda, Honda e Iveco. L'azienda mantiene peraltro partecipazioni di controllo in un grande numero di imprese (vedi Appendice "A"), che le permettono di avere accesso in tutti i settori di business legati al mercato dell'automobile (finanza, leasing, assicurazioni, ecc.).

La missione della Hartwell non é formalizzata in alcun documento e non é chiaramente rinvenibile in nessuna comunicazione che ho avuto modo di leggere in questi tre mesi. Tuttavia la storia dell'azienda e il forte legame con la Ford e con la Rover ne caratterizzano profondamente la gestione e l'area di business.

Il punto di forza di questa organizzazione risiede sicuramente nelle procedure estremamente logiche e funzionali che ne guidano l'attività. L'operato di ogni persona é controllato e guidato con sufficiente efficienza, considerata la grandezza dell'azienda.

Anche se le loro procedure di marketing sono piuttosto rudimentali, l'organizzazione é consapevole dell'importanza della soddisfazione del cliente e si sta muovendo lentamente nella direzione di una maggiore attenzione nei confronti del consumatore.

Punti di debolezza sono invece la rigidità strutturale e lo stile di management decisamente top-down. Peraltro, come in tutte le grandi organizzazioni, le comunicazioni tra chi svolge compiti interconnessi non sono sempre efficienti e complete.

Per quanto riguarda i legami con altre aziende vedi l'Appendice "A".

L'Organizzazione

L'organigramma della Direzione Centrale (Head Office) non era disponibile in alcuna versione aggiornata, e quindi ho dovuto realizzarlo personalmente (vedi la Appendice "B").

Attualmente l'azienda occupa circa 3000 dipendenti, di cui 194 lavorano nella direzione centrale di Oxford ed ha un fatturato di circa 253 milioni di Sterline, con un profitto di circa 30 milioni di sterline (dati del 1994).

Il controllo sul lavoro é di tipo indiretto (tramite reclami e telefonate periodiche a campione alla clientela), ed é sempre presente la tendenza, da parte del top management, a lasciare minor spazio decisionale possibile ai gradini più bassi della scala gerarchica.

Il turn over del personale é estremamente elevato a tutti i livelli (circa 1/3 ogni anno), a dimostrazione del fatto che questo tipo di organizzazione non riesce a coinvolgere i propri dipendenti nei piani aziendali. Esiste anche un company magazine ("Hartbeat"), creato probabilmente per alimentare un maggiore senso di identità tra i dipendenti (peraltro con scarso successo).

L'ambiente di lavoro appare rilassato ed informale, ma in realtà é molto più formalizzato di quanto sembra. Nessuno ha uffici singoli separati dagli altri (neanche il Managing Director!), ma si lavora in continua interazione; dando del tu a quasi tutti. Tuttavia, tutti sono vestiti in doppio petto blu o grigio (anche per una questione di immagine) e l'assenza di uffici implica un controllo continuo e costante di qualsiasi attività svolta. Non esiste però alcun meccanismo di verifica di entrata e uscita del personale.

L'impressione generale é che l'organizzazione sia estremamente presa dalle contingenze quotidiane e consideri il fermarsi a pensare prima di agire quasi come una perdita di tempo, o comunque come un lusso.

Non esistono gruppi di lavoro, se non per progetti occasionali e di durata limitata ed il top management non considera questo fattore come limitante.

Ci sono alcuni interns, ma sono tutti inglesi e quasi tutti verranno assunti alla fine del loro periodo di internship (peraltro regolarmente pagato).

Posizionamento Competitivo

La Hartwell opera esclusivamente in Inghilterra, nei mercati della vendita di autoveicoli (principalmente Ford, Rover e Opel) e nella assistenza & ricambi per quasi tutti i tipi di autovetture. Inoltre, grazie ai suoi legami con alcune compagnie di assicurazione, copre una grossa fetta del mercato delle riparazioni di carrozzeria (che in questo paese sono monopolizzate dalla presenza delle assicurazioni).

Entrambi i mercati in cui opera la Hartwell escono da una crisi piuttosto pesante che ha provocato un notevole aumento della competitività. In questo panorama la società continua comunque a detenere stabilmente la terza posizione nel ranking generale di tutte le concessionarie inglesi.

In totale le prime 100 concessionarie fatturano al novembre 1994 più di 16.000 milioni di sterline. Le prime dieci società detengono uno share di quasi il 40%. In particolare la Hartwell fattura circa il 5,2% del mercato, con quasi 30.000 automobili nuove vendute nel 1994.

Il mercato dell'assistenza & ricambi fattura invece circa 6.500 milioni di sterline. La Hartwell è in questo mercato è la maggiore rappresentante dei primi tre marchi (Ford, Rover e Vauxhall, che coprono più del 50% del totale) nel centro-sud della Gran Bretagna.

La concorrenza nel mercato delle autovetture nuove è rappresentata esclusivamente dalle altre concessionarie autorizzate su scala nazionale. Nell'after sales market la concorrenza proviene invece da tre categorie differenti di operatori: le altre concessionarie, i garages indipendenti e alcune catene di officine, denominate "Fast Fit", legate a specifiche tipologie di riparazioni (gomme, batterie, ammortizzatori e marmitte) o ad alcune associazioni di automobilisti (RAC, AA, etc.) o a compagnie petrolifere (Shell, Esso, etc.).

Il Marketing

Non esiste alcun ufficio marketing, ma questa funzione viene svolta dal Sales Director e dall'After Sales Director (mio referente) ciascuno per il proprio campo di competenze.

Il punto di forza del posizionamento dei prodotti e dei servizi offerti dalla Hartwell è senza alcun dubbio l'immagine molto seria e professionale dell'azienda. Inoltre, il fatto di essere concessionari autorizzati delle marche più apprezzate dal mercato inglese, ovviamente genera una forte rendita in termini di visibilità del marchio. Gli ultimi sviluppi della produzione Ford, Rover e Vauxhall (Opel), sempre più orientati verso la qualità, sono un ulteriore vantaggio per l'azienda.

Il punto di debolezza più grande è invece sicuramente la mancanza di una politica di marketing unitaria e mirata che affianchi quelle dei produttori. Infatti, attualmente la Hartwell vende soprattutto grazie al supporto di marketing offerto dai produttori e quindi non si preoccupa di sviluppare proprie strategie di mercato. I

risultati di questa pericolosa dipendenza si cominciano a vedere in questi ultimi anni, in cui, nonostante i volumi di vendita siano rimasti più o meno costanti, il margine di profitto sta lentamente scendendo sempre di più.

Proprio nel periodo in cui ho lavorato alla Hartwell si stava studiando qualche metodo per accrescere la profitabilità del servizio di assistenza, al fine di compensare in qualche modo la caduta di profitto del settore vendite.

Le opportunità nell'after sales market sono legate alla tendenza dei produttori di allungare il periodo di garanzia delle nuove autovetture fino a tre anni (il che dovrebbe favorire la ritenzione dei clienti), alla forte possibilità che venga introdotto un regime di controlli sul parco macchine con MOT tests (Ministry of Transport Test) ancora più selettivi, ed infine all'abolizione del cosiddetto Block Exemption (che vietava di utilizzare pezzi di ricambio non originali).

Le minacce sono invece legate al crescente intervallo di tempo tra i controlli meccanici richiesti dai produttori e all'aumento dell'età media del parco macchine, che potrebbe ridurre il mercato potenziale per una concessionaria dall'immagine poco competitiva, dal punto di vista del prezzo, come la Hartwell.

Non essendomi mai occupato direttamente delle vendite di automobili nuove, non sono in grado di fornire notizie in merito a questo mercato. Tuttavia, per dati più precisi riguardo le vendite di automobili nuove e l'assistenza, si rimanda ai due report realizzati durante la mia permanenza a Oxford.

Per quanto riguarda invece la posizione riservata alla funzione marketing nell'ambito dell'azienda, devo rilevare la totale assenza di un manager o di staff dedicato, così come di strategie unitarie di comunicazione a livello nazionale. Tale anomalia è dovuta alla notevole dipendenza dalle politiche di marketing dei produttori.

Non vi è alcuna traccia di pianificazioni strategiche precedenti a quella realizzata da me, e non sono riuscito a rintracciare neanche i risultati del lavoro svolto dal mio predecessore (probabilmente perché il suo referente se ne è andato poco prima del mio arrivo).

La direzione centrale della Hartwell non ha rapporti diretti con alcuna agenzia di pubblicità, ma sfrutta i propri canali distributivi per diffondere notizie sulle varie iniziative intraprese. Ogni concessionaria o officina riceve materiale pubblicitario da esporre nei propri locali ed ha un budget per realizzare piccole campagne a livello cittadino su giornali o radio. Non esiste alcuna strategia di comunicazione globale su media a livello nazionale.

Unico servizio di customer care presente nell'azienda è la "Customer Line", che serve essenzialmente ad incanalare i reclami verso i corretti organi aziendali e tuttavia svolge anche un servizio di monitoraggio sul trattamento riservato ai clienti e esplica contemporaneamente attività di telemarketing. Tale ufficio è situato ad Oxford e svolge questo tipo di servizio per tutte le 56 concessionarie.

Inoltre, in ogni punto vendita sono esposti appositi moduli di comunicazione indirizzati a Edward McCabe (il Managing Director), per permettere ai clienti di trasmettere al management qualsiasi tipo di messaggio senza alcun costo aggiuntivo (tali moduli prestampati vengono poi smistati alle varie concessionarie dall'ufficio attiguo alla Customer Line).

Le fonti primarie da cui gli unici due manager che si occupano anche di marketing ritraggono le loro informazioni sono le riviste specializzate di settore, che pubblicano periodicamente statistiche sull'andamento del mercato, e alcuni rapporti di società di consulenza, che vengono saltuariamente acquistati. In particolare mi ha colpito per la completezza e la accuratezza il report pubblicato dall'*mfb* (Market Facts & Business Information).

Osservazioni Personali

Lo stage é stato sicuramente molto istruttivo, sia dal punto di vista professionale, che da quello personale.

Il fatto di essere immersi in una realtà professionale per molti versi differente da quella italiana é stato estremamente interessante e mi ha dato la possibilità di osservare quanto attività operativa di una grande organizzazione sia diversa da quello che si può apprendere in teoria.

Ho imparato che, per quanto grandi possano essere, le organizzazioni sono gestite da uomini e donne con tutti i loro pregi e i loro difetti. L'unico modo per riuscire a lavorare efficacemente é quello di trovare i giusti equilibri tra le persone e le attività. Il fatto di esserci riuscito, superando anche il forte handicap della lingua, oltre ad avermi dato moltissima soddisfazione, mi ha permesso di lavorare sempre a progetti interessanti e importanti.

Se dovessi sottolineare i due momenti più formativi, sceglierei il periodo in cui ho svolto la ricerca ad Oxford e la visita agli stabilimenti della Rover. Il primo perché mi ha permesso di avere uno spaccato dei comportamenti e delle usanze inglesi in campo professionale e nel rapporto con la clientela. Il secondo perché mi ha dato la possibilità di scoprire una realtà produttiva profondamente segnata dal rapporto con l'industria giapponese (Honda) e le sue metodologie operative, in altre parole, ho potuto osservare direttamente la via europea al Kaizen.

Il cammino all'interno dell'azienda non é stato tutto rose e fiori, tuttavia ogni piccolo incidente é stato superato grazie anche ad alcuni nuovi apprendimenti ricevuti frequentando il Master. In particolare ho trovato estremamente utile ed efficace l'attitudine all'analisi "profonda" delle organizzazioni sviluppata grazie alle letture fatte a Trento.

Il bilancio personale é quindi decisamente positivo sia per quanto riguarda il rapporto con l'azienda, che il rapporto con il mio referente. Alastair Forbes é decisamente un ottimo manager, malgrado il suo terribile accento scozzese.

L'eredita lasciata all'azienda é rappresentata principalmente dai due report realizzati per l'After Sales Department e da un nuovo sistema di data base per i maggiori clienti dei servizi (le flotte commerciali).

Il mio primo report é stato particolarmente apprezzato perché, per quanto il campione possa essere piuttosto limitato (210 interviste), ha fornito una analisi di mercato sulla clientela dei servizi ricambi & assistenza quasi in tempo reale. Inoltre, le mie riflessioni a contorno della ricerca saranno probabilmente utili per ridisegnare l'organizzazione interna delle concessionarie meno efficienti.

Sul nuovo sistema di data base mi é stato richiesto di non fornire dettagli per motivi di riservatezza.

L'idea per il secondo report é stata invece originata dalla lettura della analisi di mercato svolta dalla *mfi*, relativa alla globalità del mercato inglese dell'automobile, che mi ha messo in grado di incrociare le impressioni ricavate dalla mia ricerca e le più recenti teorie sul management con dati di mercato abbastanza attendibili, in modo da fornire ad Alastair un quadro delle possibili future strategie operative per l'after Sales Department.

Gli orientamenti per il futuro sono molto aperti, anche se mi auguro di poter lavorare sempre in contesti ambientali simili a quelli che ho potuto sperimentare ad Oxford nella Hartwell.

Appendice “A”

Organigramma della direzione centrale Hartwell

Appendice “B”

Imprese controllate e collegate