

Ilaria Querci, Serena Colacino, Matteo De Angelis, Francesco Ricotta

Fueling go to market: ripensare il «retailing» dei carburanti nell'era della digital transformation

***Abstract.** La distribuzione dei carburanti è stata sottoposta di recente a cambiamenti mai sperimentati in passato. Sharing economy, diffusione di sistemi di alimentazione delle auto alternativi, pressioni per la riduzione delle emissioni di gas serra hanno contribuito a far assumere al settore del fuel un'immagine negativa. È forse questa una delle determinanti che sta spingendo molti operatori del settore a dismettere progressivamente la rete distributiva proprietaria, posizionandosi sostanzialmente a monte della supply chain. Lo scenario che ne è emerso si qualifica per la proliferazione di marche, spesso poco note, combinate ad una proposta di servizi sempre più concentrata su quelli core. L'obiettivo della ricerca si inserisce in questo contesto per analizzare i driver che influenzano il consumatore nella scelta del distributore di carburante. Il lavoro, facendo leva su una metodologia di indagine qualitativa, identifica alcune interessanti vie di potenziamento della value proposition mutuata dagli studi su retailing e customer experience management. Il paper presenta ed analizza i fattori che influenzano il consumatore nella scelta del distributore offrendo, al tempo stesso, una panoramica dettagliata sulle motivazioni che guidano le preferenze della domanda per i servizi di distribuzione del fuel. Un'interessante opportunità di sviluppo di nuovi concept distributivi fondati sulla considerazione della customer experience, la necessità di adottare nuove metriche di performance per la misurazione del successo delle azioni intraprese e una rilevante attenzione della domanda alle cosiddette amenities distributive, con particolare riferimento a quelle tecnologiche, rappresentano le conclusioni più rilevanti della ricerca.*

1. Analisi della ricerca esistente

La distribuzione di carburanti ha subito enormi cambiamenti dovuti a fattori quali l'avanzamento della rivoluzione digitale, la diffusione di sharing economy e veicoli autonomi, ovvero il successo di modelli di auto “green” (ibride, elettriche, a idrogeno) combinati con innovazioni normative volte a limitare l'impatto ambientale (Gray, 2017; Hallam, 2016). Mutamenti che spingono i fuel retailer a ricercare innovazioni differenzianti nella proposta di valore, in larga misura connesse all'inserimento di nuove amenities (Hamilton, Rust, Wedel, & Dev, 2017), in grado di supportare l'abbandono di un sistema di offerta per troppo tempo rimasto statico. Sulla base di tali evidenze, la presente ricerca indaga il tema della customer experience all'interno delle stazioni di rifornimento di carburante, proponendosi di fornire un rilevante contributo di conoscenza a studiosi e operatori sia del settore del fuel retailing sia di settori diversi che presentano margini di differenziazione e arricchimento dell'offerta simili al primo. Di conseguenza, il nostro studio fa leva sulla letteratura sulla customer experience che identifica modelli di interazione con la domanda, lungo tutti le fasi del customer journey (Lemon & Verhoef, 2016), in grado di potenziare i processi di differenziazione di un retailer aumentando loyalty e word-of-mouth (Klaus & Maklan, 2013; Roy, Balaji, Sadeque, Nguyen, & Melewar, 2017). L'analisi della letteratura evidenzia che, sebbene

numerosi studi abbiano indagato i fattori che influenzano la customer experience, quali promozioni, prezzo, merchandise, localizzazione dello store, ambiente sociale, service interface e atmosfera nel punto vendita (Grewal, Levy, & Kumar, 2009; Verhoef et al., 2009), e altri abbiano sottolineato che il portafoglio di strumenti a disposizione dei retailer si è progressivamente arricchito grazie alla costruzione di brand di prodotto solidi e distintivi (Martinelli, Belli, & Marchi, 2015; Martinelli, Canio, & Marchi, 2016; Martinelli, Canio, Marchi, & Vignola, 2016), se e in che modo i modelli e gli strumenti della customer experience possano essere applicati al contesto del fuel è rimasto un tema inesplorato. Muovendo da queste considerazioni, la presente ricerca ha l'obiettivo di individuare i driver che influenzano il consumatore nella scelta del distributore di carburante in cui fare rifornimento. La nostra domanda di ricerca può quindi essere sintetizzata come: *“Quali sono i driver che influenzano il consumatore nella scelta del distributore di carburante in cui fare rifornimento?”*

Lo studio offre un duplice contributo: sul piano della teoria, amplia lo spettro dei fattori che influenzano il consumatore nella scelta del distributore; sul piano della pratica manageriale, fornisce una panoramica dettagliata sulle motivazioni che inducono i consumatori a recarsi in una specifica stazione di servizio, consentendo di migliorare sia l'offerta in termini di prodotti, servizi ed esperienze sia le strategie di gestione della forza vendita.

2. Metodologia

Abbiamo applicato una metodologia di carattere qualitativo conducendo interviste in profondità semistrutturate. Ai partecipanti è stato chiesto quali elementi sono alla base della scelta del distributore, quali sono le caratteristiche del loro distributore ideale e le loro abitudini di rifornimento e come viene vissuta l'esperienza del rifornimento. Le domande socio-demografiche sono state poste alla fine dell'intervista. Il campione è composto da 11 consumatori¹ e 6 esperti del settore². Le tracce delle interviste sono state diversificate in base alla tipologia di rispondente. La decisione di intervistare sia esperti che consumatori muove dalla volontà di ottenere un quadro il più completo e approfondito possibile, data la poca letteratura a disposizione.

La codifica dei contenuti è stata effettuata da due coder indipendenti, attribuendo le affermazioni raccolte ad un driver. In caso di disaccordo sull'attribuzione è stata fatta una sessione di confronto tra i due coder per pervenire ad una attribuzione univoca. Le risposte dei consumatori sono state codificate separatamente da quelle degli esperti, ma sempre seguendo lo stesso criterio. Nelle parole dei rispondenti si è cercato di individuare quei concetti che potessero rappresentare dei driver di scelta del

¹I consumatori intervistati sono 5 donne e 6 uomini tra i 25 e i 61 anni, principalmente impiegati. Tutti utilizzano un mezzo proprio per raggiungere il luogo di lavoro e abitano a Roma.

² Tra gli esperti del settore sono stati intervistati esponenti del settore automotive, di un'importante rete distributiva fuel, di una delle principali aziende del settore della tecnologia e dell'informatica e di un'associazione di aziende petrolifere che operano in Italia.

consumatore rispetto al distributore. Il numero complessivo di osservazioni è pari a 958³. Dalla codifica sono emerse 12 categorie di driver (tabella 1).

Tabella 1. Frequenza assoluta ed estratti delle interviste per ciascun driver identificato.

| Driver | Freq. (n) | Commento qualitativo |
|-----------------------------|-----------|--|
| Innovazione tecnologica | 146 | Paolo (30 anni): «Il futuro dell'auto non sarà sicuramente incentrato sul diesel...l'ibrido avrà importanza ma non sarà decisivo...saranno importanti man mano che si andrà avanti i sistemi elettrici» Esp.#2: «Immagino una stazione di servizio altamente tecnologica e interattiva che, sia con la presenza fisica del gestore che senza, sia in grado di lasciare un ricordo particolare al cliente» |
| Abitudini del consumatore | 142 | Adriana (61 anni): «Sempre servito mai self-service, deve essere comodo per me, mi dà fastidio scendere» Esp.#1: «Il robot secondo me è inutile perché non può fare benzina, inoltre, costa troppo e se si rompe devi avere qualcuno tecnologicamente educato per poterlo gestire. Non è fattibile» |
| Brand extension | 113 | Paola (56 anni): «Mi piacerebbe che ogni rifornimento avesse anche un piccolo posticino dove volendo nell'attesa ti puoi prendere un caffè...un luogo dove tu ti prendi 5 minuti potendo lasciare la macchina senza fare tutto così di corsa» Esp.#3: «Se io sono nella grande città e ho lo scooter mi interessano dei servizi che magari sono differenti da quelli che interessano a un rappresentante di commercio che si muove fuori dal centro abitato» |
| Percezione del rifornimento | 97 | Adriana (61 anni): «...odio talmente tanto fare benzina che se potessi evitare lo eviterei volentieri» Esp.#3: «Penso che il consumatore percepisca le differenze perché è attento. I distributori sono sicuramente differenti anche per la dimensione e per l'ubicazione che quindi permette poi di offrire servizi diversi» |
| Titolarità del veicolo | 86 | Paola (56 anni): «Importanza zero, è necessaria...la macchina non mi è mai piaciuta più di tanto...non mi interessa, se potessi farne a meno, sarei più felice» Esp.#3: «Oggi il consumatore non ha dei preconcetti...sceglie l'insieme di modalità che è più funzionale» |
| Prezzo | 83 | Emanuela (31 anni): «...tendo a farla sotto casa, non è che se un benzinaiolo la fa molto di meno rispetto a quello sotto casa mi allontano e vado da quello» Esp.#3: «La percezione che il consumatore ha è che sia una spesa molto alta rispetto ad altre. In realtà l'impatto sulle spese famigliari è relativo» |
| Metodi di pagamento | 66 | Paola (56 anni): «...di solito prediligo sempre il bancomat è comodo mi trovo bene...» Esp.#1: «Una metodologia di pagamento più rapida sarebbe sicuramente più comoda...» |
| Relationship | 65 | Paola (56 anni): «Per me è importante il rapporto con chi c'è alla pompa. Se c'è una persona che mi sta antipatica non ci vado. Forse la sintonia con il personale la metterei al primo posto» Esp.#3: «Alcuni preferiscono andare a fare rifornimento dove c'è un gestore per ragioni di sicurezza, ti senti più sicuro a scendere dove c'è un gestore rispetto a dove non c'è» |
| Ubicazione distributore | 64 | Paola (56 anni): «La vicinanza da casa, quindi il più vicino è l'ideale perché uscendo è quello che utilizzo, non vado alla ricerca di altro» Esp.#4: «La gente fa benzina tornato da casa, dall'ufficio, o recandosi in qualche luogo tradizionale: in pochi hanno voglia di fare deviazioni dal loro percorso tradizionale» |
| Tipologia distributore | 37 | Manfredi (25 anni): «Agip perché è quello dove vado di solito ed è anche quello che cerco eventualmente se devo fare benzina anche in zone che non conosco» Esp.#4: «I brand più forti riescono a catturare la maggioranza della clientela aziendale perché hanno un livello di copertura più ampio. I privati vedono nel brand nazionale una specie di garanzia» |
| Carte fedeltà | 35 | Paolo (30 anni): «Non riesco mai ad arrivare ad avere sufficienti punti per quelli tecnologici quindi vado su oggetti più semplici quali possono essere casalinghi o abbigliamento» Esp.#5: «Molte carte petrolifere hanno fatto gli accordi con i supermercati in modo tale che poi il premio il consumatore lo prende al supermercato» |
| Altro | 24 | Francesco (29 anni): «...almeno che ci sia un piccolo rifornimento per tutti non solo benzina e diesel» Esp.#3: «Noi abbiamo probabilmente il numero di impianti che è il doppio o il triplo di quello delle altre realtà, anche rispetto al numero di abitanti» Manfredi (25 anni): «...fai rifornimento da qualche parte che non conosci e senti odori strani che escono dal tubo di scappamento...» Esp.#2: «...il prodotto è uguale per tutta Italia» |

3. Risultati e discussione

Le 12 categorie di driver identificate sono esplicitate di seguito con specifico riferimento sia ai consumatori che agli esperti:

- **innovazione tecnologica (n=146):** innovazione sia dei modelli di auto che della stazione di servizio. La stazione del futuro è più automatizzata, ha metodi di pagamento più innovativi e un'offerta di carburanti più ampia. I consumatori sperano nel fuel delivery, mentre per gli esperti è difficile da implementare. I modelli più citati sono elettrico, ibrido e idrogeno, che rimane un'opportunità da sfruttare;
- **abitudini del consumatore (n=142):** abitudini di utilizzo dell'auto (famiglia etc.), modalità con cui viene fatto il rifornimento (self, servito) e momento della giornata in cui avviene influenzano la scelta. Gli esperti considerano solo quelle di

³ Con la parola osservazioni intendiamo un verbatim codificato identificativo di un driver alla base della scelta di un punto di rifornimento. Se il rispondente evidenzia più di un driver, le motivazioni sono attribuite ai differenti driver. Quindi, il numero (n) che viene riportato come osservazioni, rappresenta la frequenza con la quale una motivazione è stata citata dai differenti intervistati.

rifornimento. Il servizio è preferito al self. I servizi di rifornimento innovativi sono percepiti simili al self; gli esperti li considerano quasi inefficaci;

- *brand extension (n=113)*: i consumatori apprezzano o vorrebbero nella stazione bar e/o tabacchi, un punto vendita di prodotti per l'auto e servizi per l'auto. Per gli esperti la brand extension deve considerare vari fattori (ubicazione della stazione etc.);
- *percezione del rifornimento (n=97)*: percezioni sia dell'atto del rifornimento che delle differenze tra i distributori. Il consumatore considera il rifornimento una perdita di tempo e le stazioni simili, a parte che per dimensione, personale e pulizia. Al contrario, gli esperti ritengono l'esperienza del rifornimento non negativa e le differenze tra distributori facilmente percepite;
- *titolarità del veicolo (n=86)*: l'auto di proprietà è necessaria e costosa, il car sharing comodo e il leasing non vantaggioso. Per gli esperti i servizi di sharing cresceranno;
- *prezzo (n=83)*: nella scelta, ad eccezione di pochi uomini, i consumatori non considerano il prezzo. Per gli esperti, invece, questo è uno dei fattori principali;
- *metodi di pagamento (n=66)*: si preferiscono metodi di pagamento più rapidi e comodi (bancomat, carta di credito). Il contante, però, spesso è l'unica alternativa. Le app sono apprezzate, ma poco diffuse. Gli esperti spingono verso bancomat, carta e app e vedono nella fatturazione elettronica un'opportunità di fidelizzazione;
- *relationship (n=65)*: personale cordiale con cui interagire è determinante. Per gli esperti le tecnologie più interattive sostituiranno il benzinaio;
- *ubicazione distributore (n=64)*: vicinanza del distributore a casa o al luogo di lavoro è il primo elemento considerato nella scelta. I gruppi sono allineati su questo driver;
- *tipologia distributore (n=37)*: i distributori branded sono associati a maggiore qualità del carburante, le pompe bianche al vantaggio di prezzo. Per gli esperti il brand garantisce presenza capillare sul territorio;
- *carte fedeltà (n=35)*: i premi preferiti sono i prodotti di categorie diverse dal fuel, i vantaggi sulla spesa del carburante e i prodotti per l'auto. Gli esperti sono d'accordo;
- *altro (n=24)*: include presenza capillare dei distributori sul territorio e qualità del prodotto. I gruppi hanno opinioni opposte: i consumatori ritengono la presenza non sufficiente e associano il brand a una maggiore qualità del carburante; gli esperti la presenza è sufficiente e il brand non influenza la qualità.

4. Conclusioni e implicazioni manageriali

I risultati raggiunti in questa prima fase esplorativa sono, a nostro avviso, piuttosto interessanti per tre ordini di motivazioni. Primo, cercano di estendere i principi di retailing management a un contesto caratterizzato da scarsa innovazione. La sostanziale indifferenziazione percepita tra i distributori si contrappone, infatti, alla netta convinzione degli esperti che ritengono adeguata la numerosità e il grado di distinzione tra brand e stazioni di servizio. Ciò segnala un'opportunità di mercato da cogliere con una riprogettazione dei formati di offerta dei punti di rifornimento. Il secondo elemento riguarda gli analytics. In passato il successo di un punto di vendita o di una rete è stato letto sostanzialmente in funzione delle quantità intermedie. L'esplorazione condotta

chiarisce che la differenziazione e il miglioramento nella percezione della stazione deve essere accompagnato dalla selezione di nuove variabili dipendenti. Metriche di performance in grado di cogliere, in una logica anticipativa, i risultati delle decisioni di marketing. Indagare dimensioni come pleasure, arousal, soddisfazione e word of mouth, oramai entrate in quasi tutti i processi di misurazione delle performance dei retailer in affiancamento agli indicatori tradizionali, potrebbe condurre a rappresentare un nuovo ed inesplorato contesto di analisi foriero di risultati originali. Terzo, l'interesse che emerge per le amenities tecnologiche da parte dei consumatori. Chiaro segno di una tendenza della domanda inevitabilmente iperconnessa, segnala in questo particolare setting un fabbisogno di crescita nei processi di interazione digitale con la domanda lungo tutte le fasi del customer journey. Area, questa, che, allo stato, appare sostanzialmente negletta negli studi condotti in questo contesto.

BIBLIOGRAFIA

- Blas, J. (2018). Electric Vehicle Boom Prompts Another Bleak Forecast for Gasoline.
- Dutsenwai, H. S., Abdullah, A., Bakar, A., Jamak, S. A., & Noor, A. M. (2015). Factors influencing customer loyalty in Malaysian petrol stations: moderating effect location. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(12), 56–63.
- Gray, B. B. D. (2017). Reimagining the fuels retailing experience.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1–14.
- Hallam, J. (2016). *The fuels retail customer of the future*. Accenture.
- Hamilton, R. W., Rust, R. T., Wedel, M., & Dev, C. S. (2017). Return on Service Amenities. *Journal of Marketing Research*.
- Helgesen, Ø., Ivar Håvold, J., & Nettet, E. (2010). Impacts of store and chain images on the “quality-satisfaction-loyalty process” in petrol retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(2), 109–118.
- Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, 80(November), 69–96.
- Martinelli, E., Belli, A., & Marchi, G. (2015). The role of customer loyalty as a brand extension purchase predictor. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 25(2), 105–119.
- Martinelli, E., Canio, F. De, & Marchi, G. (2016). Retail brand extension: antecedents of attitude and intention to buy. In *International Marketing Trends Conference* (pp.1-12)
- Martinelli, E., Canio, F. De, Marchi, G., & Vignola, M. (2016). Extending the Retail Brand to Non-traditional Products. In *International Marketing Trends Conference 2016* (pp. 1–12).
- Roy, S. K., Balaji, M. S., Sadeque, S., Nguyen, B., & Melewar, T. C. (2017). Constituents and consequences of smart customer experience in retailing. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 257–270.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.