LUISS Guido Carli
LIBERA UNIVERSITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI

Dipartimento di Impresa e Management

Corso Triennale Economia e Management

Cattedra di Marketing

IL TRADING DOWN NEL LUXURY AUTOMOTIVE MARKET: I CASI MASERATI E ASTON MARTIN

RELATORE

Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Edoardo Facchini

Matricola 186321

Sinceri ringraziamenti vanno al professor Michele Costabile
Per avermi dato l'opportunità di scrivere una tesi così interessante
E alla dottoressa Antonella Buonomo
Per avermi aiutato con grande pazienza.
Vanno poi alla mia famiglia e ai miei amici più cari
Per avermi accompagnato e motivato in questo viaggio.

Indice

Introduzione 4
1. Tematiche generali di marketing 5
1.1 Il consumatore e il processo decisionale di acquisto 5
1.2 Il prodotto e le sue caratteristiche 8
1.3 Il prezzo e il total cost of ownership 12
1.4 Brand, Branding e Brand Equity 16
2. Il portafoglio prodotti e la sua gestione 20
2.1 Strategie di gestione del portafoglio prodotti 20
2.2 *Trading down* 22
2.3 *Trading up* 24
3. I casi aziendali 27
3.1 La crisi del 2008 27
3.1.1 La crisi nel mercato automotive 30
3.2 Il caso Maserati 38
3.2.1 Il lancio di Ghibli 39
3.2.2 I risultati del lancio di Ghibli 42
3.3 Il caso Aston Martin 51
3.3.1 Il lancio di Cygnet 51
3.3.2 I risultati del lancio di Cygnet 53
3.4 I casi a confronto 62
Conclusioni 64
Riferimenti bibliografici 67
Riferimenti sitografici 68

Introduzione

Al giorno d'oggi le imprese di grandi dimensioni sono solite lanciare una gran varietà di beni e servizi, e ampliare il portafoglio prodotti per diversificare sia in termini di segmenti serviti sia di mercati nei quali operano. Modifiche radicali alla struttura del portafoglio prodotti si sono viste più volte negli ultimi anni anche in ragione delle mutate esigenze dei consumatori, le quali hanno spesso portato le imprese ad operare profondi cambiamenti nelle strategie di marketing. Nell'elaborato verranno approfondite le diverse tematiche di marketing, ponendo un forte focus sulle estensioni di marca. Nello specifico saranno posti a confronto due casi di *trading down* nel mercato automotive, uno di successo ed uno di insuccesso. Il paragone di casi specularmente opposti sarà riportato nel tentativo di dimostrare la tesi che il successo di un prodotto che estende la linea verso il basso (sebbene agevolato da fattori che saranno più avanti richiamati) non è garantito semplicemente dal forte brand che lo accompagna. Si potrebbe anzi - in caso di prodotti non in linea con la *brand image* e le aspettative dei consumatori- incorrere in rischi non indifferenti, quale ad esempio la diluizione della marca (come si vedrà nel caso Aston Martin). D'altro canto, un'oculata manovra di *trading down* potrebbe permettere all'impresa di riscontrare una notevole crescita nelle vendite e nei ricavi operativi, anche in un momento di forte crisi del mercato (come si vedrà nel caso Maserati). Nel primo capitolo verranno approfondite tematiche di marketing già ampiamente discusse dalla letteratura, come il processo decisionale del consumatore, la differenziazione del prodotto, il prezzo ed il brand, utili a cogliere gli elementi di contorno dei casi che verranno illustrati. Nel secondo capitolo sarà introdotto il concetto di "estensione di marca", ed in particolare verrà approfondito nelle sue declinazioni di "*trading up*" e "*trading down*". Vengono dunque enunciati rischi ed opportunità collegati all'allungamento del portafoglio prodotti, con particolare attenzione agli effetti ed alle possibilità che si prospettano per la gestione del brand. Il terzo capitolo sarà composto da diverse sezioni: la prima si concentrerà su alcuni aspetti e conseguenze della crisi degli ultimi anni -la cui lettura è propedeutica alla comprensione dei casi- e gli effetti che questi hanno avuto nel mercato dell'auto Americano, Europeo e, con maggiore grado di dettaglio, Italiano. Nella seconda e nella terza verranno illustrati i due casi aziendali, con le motivazioni e gli esiti delle estensioni verso il basso poste in essere dalle imprese. Alla fine di ogni sezione si è cercato di illustrare più accuratamente i dati e di facilitare i confronti citati mediante tabelle, grafici e immagini. Un paragrafo conclusivo, infine, rivedrà sinteticamente le principali tematiche toccate nell'elaborato, e seguirà l'elenco delle fonti consultate; queste ultime spaziano da manuali di marketing e management, a *papers* e database online. Per i casi si farà riferimento anche ai bilanci delle imprese considerate, e verranno riportate prove e comparative tratte da riviste di settore.

1. Tematiche generali di marketing

1.1 Il consumatore e il processo decisionale di acquisto

Spesso la letteratura di marketing pone un forte accento sull'importanza della base clienti, definendola come uno tra i più importanti, se non il più importante, degli asset di un'impresa. Un'emblematica frase a tal riguardo è quella di Don Peppers e Martha Rogers: "l'unico valore che la vostra impresa potrà mai creare sarà quello che proviene dai clienti, quelli che avete adesso e quelli che avrete in futuro. Le imprese hanno successo procurandosi, mantenendo e sviluppando la propria base clienti […] senza clienti non ci può essere un'impresa" [1].Del resto anche le altre branche dell'economia aziendale tendono a convergere verso questa visione della clientela. Nel marketing industriale è opinione diffusa che, al fine di poter creare un valore maggiore per il prossimo cliente presente sulla catena del valore, fin dalle fasi preliminari della progettazione del prodotto[2]si debbano tenere in considerazione le esigenze e le aspettative dei consumatori finali. Nell'organizzazione aziendale, la soddisfazione della clientela è il punto di partenza e di arrivo da tenere in considerazione nel disegnare la struttura delle varie funzioni aziendali. Ed ancora nella finanza aziendale viene implicitamente riconosciuta un'importanza primaria al cliente finale, quale generatore dei flussi di cassa attuali e futuri determinanti per il valore complessivo dell'impresa.

Ma quali sono i prodotti che il consumatore andrà a cercare? Possiamo iniziare dicendo che, più o meno ogni giorno della propria vita, ciascun individuo riscontrerà diversi bisogni, che è possibile suddividere in vario modo. Una delle più conosciute modalità di classificazione è rappresentata dalla cosiddetta "gerarchia dei bisogni di Maslow", secondo la quale il consumatore può trovarsi a riscontrare 5 tipi di bisogno:

1. Fisiologico: respiro, alimentazione, sonno
2. Sicurezza: sicurezza fisica, di salute
3. Appartenenza: amicizia, amore
4. Stima: autostima, riconoscimento, status
5. Autorealizzazione: sviluppo e realizzazione di sé

Secondo lo psicologo americano Maslow, che negli anni '50 ideò questo modello, ogni individuo soddisfa questi bisogni in maniera sequenziale, partendo da quelli alla base, salendo poi di grado in grado alla soddisfazione dei bisogni di livello gerarchicamente superiore, fino ad arrivare a quelli in

[1] Peppers, D; Rogers, M. Customers Don't Grow on Trees. *Fast Company*. 96, 25-26, (2005).
[2] con "prodotto", in questo elaborato, si intendono genericamente sia beni che servizi.

cima alla gerarchia[3]. Lungi dall'essere del tutto esaustivo, questo modello ci dà comunque un'idea di come i bisogni umani, oltre ad essere eterogenei, appartengano a categorie diverse ed abbiano un peso variabile per l'individuo. Il bisogno diventa poi un desiderio nel momento in cui sono rivolti verso beni o servizi in grado di appagarlo; il desiderio, a sua volta, si trasforma in domanda nel momento in cui è supportato dalla capacità monetaria di acquistare i beni di proprio interesse; è da notare che spesso i consumatori hanno bisogni dei quali non sono pienamente consci, o che non riescono ad esprimere verbalmente[4].

E qual è il criterio utilizzato dal consumatore per decidere in merito al proprio acquisto, nell'ampio ventaglio di scelta proposto dal mercato? Iniziamo dicendo che il processo di acquisto è sequenziale, e le sue fasi comprendono un arco temporale ben più ampio di quello della mera transazione. Il Modello a stadi descrive i vari passaggi di questa sequenza[5]:

1. Percezione del problema: derivante dalla divergenza percepita dal consumatore tra condizione attuale e condizione desiderata
2. Ricerca di informazioni: aventi fonte varia, non per forza di carattere commerciale
3. Valutazione delle alternative: comparazione delle offerte presenti ed identificazione di quella che meglio riesce a soddisfare il bisogno del consumatore, creando valore.
4. Decisione di acquisto: il consumatore deve decidere dove effettuare l'acquisto, in quale momento, con che formula di pagamento ed eventuale finanziamento.
5. Comportamento post-acquisto: il consumatore potrebbe fidelizzarsi se, una volta acquistato il prodotto e provatolo, se ne ritiene soddisfatto.

Di particolare interesse per questo elaborato sono il secondo ed il terzo stadio, ai quali il consumatore -specie nell'acquisto di beni durevoli, costosi, ad acquisto sporadico e che presentano molte alternative possibili- tenderanno a dare un particolare peso. Di fatti non tutti gli stadi ricevono la stessa attenzione. A seconda del tipo di acquisto, alcune fasi potrebbero ricevere un'attenzione scarsa o nulla; d'altro canto questa sequenza viene seguita in maniera tanto più rigorosa e lineare quanto più aumenta il coinvolgimento emotivo del consumatore nell'acquisto di interesse. Le informazioni di interesse possono essere reperite da una molteplicità di fonti, non aventi per forza carattere commerciale. Per esempio un consumatore potrebbe ricevere informazioni da persone con la quale viene a contatto, o ancora da soggetti esterni all'impresa (come ad esempio la stampa specializzata). È di un certo rilievo a tal riguardo il ricorso ad Internet, che permette di reperire una grande quantità di informazioni in poco tempo, da diverse fonti ed in maniera

[3] Maslow, Abraham Harold, Robert Frager, and Ruth Cox. *Motivation and personality*. Eds. James Fadiman, and Cynthia McReynolds. Vol. 2. New York: Harper & Row, 1970.
[4] Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M., 12-13, (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.
[5] Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (1995). Consumer behavior, 8th.*New York: Dryder*.

gratuita. Chiaramente il loro peso sarà variabile, e dipenderà da dalla fonte, dal tipo di prodotto che si va a valutare e dall'atteggiamento del consumatore verso tali informazioni[6]. Il consumatore tenderà ad affidarsi al prodotto e/o al brand che ritiene avere un valore maggiore, rispetto a quelli in grado di risolvere il medesimo problema e soddisfare il medesimo bisogno.

Il valore di un prodotto può essere espresso con la seguente formula[7]:

$$V = \frac{B * P}{C * O}$$

B = benefici attesi dal prodotto

P = performance percepite

C = costi da sostenere per ottenere i benefici attesi

O = onerosità delle offerte presenti nel mercato

Il valore percepito dal cliente è influenzato in larga parte dalle 4 principali costituenti del marketing mix - dette anche 4P- idealizzate da McCarthy: il prodotto **(**che comprende le sue specifiche, la marca associata e tutto l'insieme di servizi accessori), il prezzo **(**con i suoi eventuali sconti, possibilità di finanziamento e di pagamento), la promozione **(**che comprende i vari elementi del mix di comunicazione dell'impresa) e infine i punti di vendita **(**che in un'accezione più ampia vieni intesa come la gestione dei canali di marketing, delle *operations* logistiche e della logica di gestione e reintegro dello stock).

Le 4P sono tra gli elementi più importanti nella decisione delle politiche di marketing, ma non tutti. Questo modello ha avuto successo su quelli proposti da altri esperti (come quello ben più complesso proposto da Neil Bordein) in quanto parimenti esplicativo e al contempo più facile da ricordare[8]. Sebbene le 4P- pubblicate per la prima volta nel 1960- siano uno strumento tuttora attuale, sono state proposte alcune aggiunte, come il Packaging, la possibilità di Personalizzazione e la Passione; questi elementi sono di indubbio rilievo nel marketing mix, ma è bene puntualizzare che rientrano in larga maniera nella voce "promozione".

Per quello che riguarda il servizio, si potrebbero aggiungere "personale", inteso come l'abilità di chi fornisce di lasciare un'opinione positiva nel consumatore, "procedure" in quanto la qualità finale del servizio può dipendere dal soggetto che lo effettua e dalla modalità con la quale opera, e "prove fisiche", utilizzate in maniera crescente dai fornitori di servizi per lasciar meglio inferire una qualità elevata al consumatore. Secondo Kotler, alle classiche 4P si potrebbero aggiungere altri due elementi, sebbene tendenzialmente

[6] Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M., pp. 224-227, (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

[7] Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M., 32-33, (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

[8] van Waterschoot, W., & van den Bulte, C. (1992). The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. *Journal of Marketing*, *56*(4), pp. 83–93. http://doi.org/10.2307/1251988.

esogeni rispetto alle potenzialità dell'impresa: l'intensità di intervento della Politica nell'operato dell'impresa, ed i gusti della Pubblica opinione[9]. Prodotto e prezzo verranno trattati in maniera più dettagliata nei paragrafi che seguono.

1.2 Il prodotto e le sue caratteristiche

Per essere competitiva un'impresa dovrà formulare la propria offerta in modo che essa riesca a soddisfare i bisogni dei potenziali clienti, e lo riesca a fare in maniera superiore a rispetto a quanto faccia quella proposta dai competitors (interni ed esterni al proprio mercato di riferimento, ma in grado di soddisfare il medesimo bisogno del potenziale consumatore); per fare ciò sarà necessario differenziare il proprio prodotto.

Con prodotto si intende "tutto ciò che può essere offerto a un mercato per soddisfare un desiderio o un bisogno, inclusi beni fisici, servizi, esperienze, eventi, persone, luoghi, proprietà, organizzazioni, informazioni e idee"[10]. Esistono varie classificazioni per beni e prodotti, ma quelle più importanti ai fini dell'elaborato sono due. Nel caso dei beni, si può fare una semplice distinzione in base alla lunghezza della loro vita utile: i beni non durevoli sono quelli che si deteriorano rapidamente con l'uso, ragione per la quale il consumatore tenderà ad acquistarli con frequenza (es. alimenti, bevande, prodotti "usa e getta" ecc.). I beni durevoli sono invece caratterizzati da una maggiore durata, e per questo il loro acquisto avviene in maniera più sporadica. Nel caso delle automobili, ad esempio, un consumatore potrebbe cambiarla con cadenza annuale così come decennale, a seconda delle sue abitudini e disponibilità economiche. Dal momento che spesso sono anche più costosi il consumatore sarà dunque più coinvolto emotivamente, e seguirà con maggior rigore le fasi del modello a stadi, proposti nel paragrafo 1.1. A seconda della complessità nella valutazione a priori, i prodotti si possono dividere in:

1. Prodotti "ricerca": prodotti dalla complessità moderata, per i quali il consumatore riesce -mediante la valutazione di una serie di informazioni disponibili e le sue conoscenze a priori rispetto al genere di prodotto preso in considerazione- ad approssimarne la qualità anche da prima dell'acquisto.
2. Prodotti "esperienza": hanno una complessità tale da renderne difficile la valutazione, se non una volta usufruito di essi.
3. Prodotti "fiducia": vista la loro elevata complessità, i consumatori hanno difficoltà a valutarne la qualità sia prima che dopo l'acquisto

Solitamente, per i consumatori, le difficoltà nella valutazione aumentano con la complessità del prodotto e con la sua intangibilità. È sicuramente più difficile valutare (sia a priori che a posteriori) la bontà di un

[9] Kotler, Philip. *Trecento risposte sul marketing*. Vol. 13, pp. 57-58. Tecniche nuove, 2005.

[10] Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M., p.500, (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

intervento odontoiatrico, piuttosto che la qualità della frutta che si può acquistare al supermercato. Non tutti i beni e servizi hanno poi una classificazione netta. Ad esempio un'automobile si potrebbe collocare a metà strada tra prodotto "ricerca" ed "esperienza": il consumatore potrebbe inferirne parzialmente la qualità da elementi a suo avviso indicativi del valore, quali il design, le finiture interne, le soluzioni tecniche adottate dal costruttore ecc…Ma nel caso di un bene durevole e costoso come l'automobile, la qualità complessiva è anche il frutto dell'affidabilità e della resistenza all'usura che riesce a dimostrare nel tempo, elementi difficilmente saggiabili a priori. Nel formulare la propria offerta, una volta segmentata la domanda, l'impresa dovrà comprendere a quale genere di consumatori rivolgersi (*targeting*) nonché in quale maniera differenziarsi rispetto ai competitors che si rivolgono ai medesimi consumatori (*posizionamento*). Solo raramente accade che l'intera domanda possa ritenersi soddisfatta dalle caratteristiche di un prodotto "unico e definitivo" (salvo nel caso delle *commodities*). Per questa ragione i produttori tendono a differenziare il proprio portafoglio prodotti, in modo da poter soddisfare al meglio le esigenze di ogni segmento individuato –e reputato sufficientemente appetibile. Ma in virtù della forte competizione presente in gran parte dei mercati, erogare un bene o servizio pensato semplicemente per soddisfare il bisogno del consumatore-target non sarà sufficiente per avere successo. Di fatti, come è già stato detto, il consumatore tenderà a scegliere l'offerta che, tra quelle disponibili, genera più valore secondo la sua percezione. Un modello utile a descrivere a cosa sia imputabile il valore per il consumatore è quello di proposto da Herzberg nella sua "teoria della motivazione". Riteneva di fatto che esistessero due tipologie di fattori determinanti nelle motivazioni di acquisto: quelli "igienici" e quelli "motivanti"[11].Quelli igienici (che nella letteratura di marketing vengono più frequentemente chiamati "*Point of Parity*") sono elementi indispensabili e considerati basilari nell'offerta dell'impresa, e in assenza di essi il consumatore tenderà a sentirsi insoddisfatto; rappresentano dunque la *condicio sine qua non* per poter rientrare nell'insieme di scelta del consumatore. I fattori motivanti (chiamati anche "*Points of difference*") sono quelli che il consumatore non dà per scontati, e la cui presenza genera soddisfazione; essi sono cruciali per la realizzazione di una proposta di valore che si differenzi rispetto a quella dei competitors. Ad esempio, nell'acquisto di un'automobile, tra i punti di parità potrebbero essere citati la garanzia di due anni, la presenza degli airbag per il conducente e per il passeggero al suo fianco, dell'autoradio e del climatizzatore, mentre tra i punti di differenza si potrebbero nominare l'impianto di illuminazione a led, una garanzia più estesa o un sistema di guida autonoma. Per ogni bene o servizio, oltre ad una molteplicità di *Point of parity*, ci può essere anche un elevato numero di *Point of difference*, ragione per la quale bisognerà capire su quali aspetti focalizzarsi per ottenere un posizionamento differente e su quali premere per annullare eventuali elementi di differenziazione dei competitors. Con l'aumentare della maturità di un'industria –e di conseguenza, con il succedersi di scoperte tecnologiche inerenti al genere di prodotto che tratta- accade

[11] Herzberg, F. I. (1966). Work and the nature of man.

spesso che il numero e la varietà dei *PoD* aumenti, e che la forza mimetica[12] dei players trasformi molti degli storici *PoD* in *PoP*, andando così ad innalzare gli standard minimi che i consumatori si aspetteranno ed andranno dunque ad esigere dal prodotto. Si pensi, sempre in ambito automobilistico, come molte soluzioni tecnologiche avanzate ed applicate ad un cerchio ristretto di vetture di alta gamma – o che almeno lo erano per l'epoca nella quale furono applicate per la prima volta- siano diventate ormai la norma, come ad esempio l'ABS, l'ESP, gli alzacristalli elettrici, i sedili ed il volante regolabili in altezza e profondità, o ancora più banalmente il radiatore o i freni a disco. O ancora, nell'acquisto di una televisione, lo schermo piatto viene ormai ritenuto la norma, quando una decina di anni fa sarebbe stato un elemento di differenziazione in grado di giustificare un *premium price* non indifferente.
Esistono molti fattori, mediante i quali differenziare la propria offerta: secondo Kotler, "i clienti sono interessati soprattutto a qualità, assistenza e valore"[13], elementi che -se non curati adeguatamente dagli attuali *players* di mercato- possono offrire opportunità ad imprese *new comers*. Tuttavia nei mercati più maturi questi tre elementi tendono ad essere un requisito minimo, e dunque la differenziazione di giocherà su design, affidabilità tecnica, riparabilità, tenuta di valore e prestazioni. A questi se ne potrebbero aggiungere molti altri, a seconda del tipo di prodotto che si va ad offrire. Per esempio, un elemento di differenziazione nelle auto di lusso sempre più spesso è la possibilità di personalizzare il veicolo mediante personalizzazioni "fuori catalogo", come verniciature di colori su richiesta. La personalizzazione potrebbe avvenire addirittura nella fornitura di *commodities*, mediante la costellazione di servizi accessori erogabili dall'impresa che le produce (es. tempi di consegna rapidi, lotti variabili, consulenza tecnica al cliente ecc.).
Se da un canto l'individuazione dei fattori igienici e motivanti potrebbe essere semplice, non sarà altrettanto immediato capire quale peso relativo abbiano e come adattare la propria offerta ad essi. Entra qui in gioco la cosiddetta analisi *a'la Fishbein* (prende il nome dallo psicologo americano che nel 1967 formulò questa teoria), uno dei più utilizzati per andare a spiegare il comportamento del consumatore. Questo strumento analitico, conosciuto anche con il nome di *modello del valore atteso*, va ad identificare il valore creato per il consumatore nella sommatoria delle valutazioni che esso dà alle singole performances del prodotto, andandole a ponderare per la loro importanza relativa. Questo valore viene poi corretto mediante la divisione per la sommatoria -ponderata per l'importanza relativa- delle onerosità (monetarie e non) percepite dal consumatore[14].

[12] Si rimanda al concetto di "forza mimetica" intesa come la pressione ad uniformare la propria offerta a quella dei competitors, nel momento in cui questi ultimi riescano ad inserire nei propri prodotti soluzioni efficaci e facilmente imitabili. Daft, R. L. p.187 (2004). Organizzazione aziendale. Apogeo Editore.
[13] Kotler, Philip. *Trecento risposte sul marketing*. Vol. 13, p.22. Tecniche nuove, 2005.
[14] Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M., p.629, (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

Un altro modello interessante è quello proposto dall'economista statunitense Theodore Levitt, secondo il quale esistono 4 livelli di prodotto in base ai quali generare valore per il consumatore finale[15]: il "prodotto generico" è un qualsiasi prodotto caratterizzato dagli elementi appena sufficienti a soddisfare il bisogno alla base della domanda da parte del consumatore. Il "prodotto atteso" è un prodotto in grado di raggiungere la sufficienza secondo il parametro valutativo del consumatore (rifacendosi a Herzberg ha quindi tutti i fattori igienici, ma non ha fattori motivanti). Il "prodotto ampliato" è un prodotto in grado di andare al di sopra delle aspettative del consumatore, così da essere percepito come "diverso" rispetto ai prodotti della concorrenza, e presenta dunque uno o più fattori motivanti. Con "prodotto potenziale" si intende infine l'insieme di tutte le modifiche che si potrebbero ulteriormente al prodotto per renderlo maggiormente competitivo.
Con un esempio nel mercato della telefonia, un consumatore potrebbe essere intenzionato ad acquistare un cellulare multifunzionale in grado di facilitare la propria vita lavorativa e la propria organizzazione, ed opterà dunque per uno smarthpone in grado di collegarsi rapidamente a internet e sul quale sia presente un sistema operativo che dispone del maggior numero di applicazioni possibile; L'impresa che deciderà di soddisfarlo dovrà creare uno smartphone che rispecchi questi requisiti in maniera superiore e possibilmente in maniera differente rispetto a quanto facciano gli smartphone della concorrenza. Dall'altra parte potrebbe però presentarsi un consumatore interessato ad acquistare un cellulare solo per effettuare telefonate mediante rete mobile, che dà allo strumento un'importanza marginale. Poiché questo individuo è interessato perlopiù al prodotto generico ed al prodotto atteso, l'impresa che deciderà di soddisfarlo opterà per una strategia "*no-frills*", volta a minimizzare il costo produttivo (e di rimbalzo il prezzo finale) mediante la semplificazione dell'offerta.

Ma per creare un prodotto di successo non è sufficiente progettare un bene o servizio dalle caratteristiche superiori rispetto a quelle messe in campo dalla concorrenza diretta, dal momento che sono ormai numerosi i bisogni che è possibile soddisfare con una molteplicità di prodotti provenienti da industrie differenti. Per rimanere informato in tempo reale sull'andamento del prezzo di un determinato titolo, un individuo operante in borsa potrebbe ad esempio utilizzare un PC, un tablet, uno smartphone o uno smartwatch. Per recarsi da una parte all'altra d'Italia, un individuo potrebbe utilizzare la propria vettura, oppure viaggiare su un pullman, un treno o un aereo. Per esteriorizzare il proprio status, un soggetto benestante potrebbe acquistare un abito pregiato, un orologio artigianale o un'automobile di lusso. Dal momento che si potrebbero fare innumerevoli esempi di questo genere è bene che nella formulazione della propria strategia l'impresa valuti tali dinamiche.

Tra i vari modelli possibili, è interessante quello proposto da Mark Bergen Margaret Peteraf, secondo il quale si possono identificare quattro diverse intensità di concorrenza, a seconda delle risorse utilizzate e

[15] Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation-of anything (pp. 83-91). Graduate School of Business Administration, Harvard University.

della compatibilità dell'offerta con le esigenze del consumatore di riferimento[16]. Oltre ai concorrenti diretti, che utilizzano le stesse tecnologie ed indirizzano la propria offerta ai medesimi consumatori, è di un certo rilievo per l'elaborato valutare "concorrenti indiretti", ovvero quelli che -sebbene non dispongano di tecnologie produttive e risorse simili a quelle dell'impresa di riferimento- vanno a soddisfare le medesime esigenze della clientela. Per esempio, per un'impresa come Alitalia (che ha storicamente servito e serve ancora molte tratte nazionali) sarebbe un errore potenzialmente fatale ignorare Trenitalia o Megabus nelle proprie scelte strategiche, dal momento che le offerte di questi ultimi soddisfano esattamente lo stesso bisogno -sebbene con modalità e facendo uso di tecnologie differenti. È importante sottolineare che in tal caso la formulazione di un'offerta di successo risulta più complessa, poiché cercare di competere in termini di performances pure potrebbe non essere sufficiente. Facendo un altro esempio sempre nel settore dei trasporti, in un frangente di aumento del prezzo della benzina un consumatore potrebbe preferire spostarsi con mezzi pubblici piuttosto che acquistare un'automobile. Il costruttore non si troverebbe dunque a fronteggiare un competitor che offre una domanda direttamente comparabile da un punto di vista ingegneristico: aumentare le prestazioni del veicolo realizzato, il confort di marcia al suo interno ed applicarvi un prezzo basso rispetto a quello delle vetture appartenenti allo stesso segmento potrebbero rappresentare manovre di scarso interesse per l'individuo considerato. A questo punto il produttore potrebbe tentare di competere con un altro approccio, cercando di capire da cosa derivi il gap di benefico percepito dal potenziale cliente ed andando a ridurlo. Nel nostro caso, il produttore potrebbe andare a ricercare soluzioni tecnologiche in grado di far consumare meno carburante all'automobile prodotta, o dotare la stessa di sistemi di alimentazione alternativa caratterizzati da un costo più basso. (es. GPL, metano, motore elettrico).

Va infine ricordato che alla creazione del valore concorrono anche i brand delle imprese che producono il prodotto, dei partner con i quali il prodotto è stato progettato e realizzato, delle imprese che producono alcune sue componenti di particolare interesse (c.d. *ingredient branding*), e del prodotto stesso. Queste tematiche verranno ulteriormente analizzate nei paragrafi che seguono.

1.3 Il prezzo e il total cost of ownership

Il prezzo è una delle principali discriminanti in base alle quali il consumatore decide in merito ai propri acquisti. Nel decidere quale prodotto acquistare nel ventaglio di scelta, il consumatore lo valuta sia in termini assoluti che in termini relativi. Di fatti questo escluderà dall'insieme di scelta le opzioni il cui prezzo si

[16] Peteraf, M. A., & Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic management journal*, *24*(10), 1027-1041.

scosta eccessivamente dall'ammontare che lo stesso si era prefissato di spendere, e valuterà le scelte rimanenti in maniera critica e comparativa.

Del resto il consumatore valuta in prezzo che visualizza in relazione al "prezzo di riferimento", ovvero il prezzo che il consumatore richiama a scopo comparativo nella valutazione del prodotto. Elementi che influenzano il prezzo di riferimento potrebbero essere –oltre al prezzo della diretta concorrenza- anche prezzi consuetudinari, prezzi ottenibili mediamente al netto degli sconti, aumenti di prezzo previsti, ultimo prezzo pagato, aloni di "ragionevolezza" del prezzo ecc. Il prezzo ha spesso un'importante ruolo nella percezione del consumatore. Di fatti spesso -e non sempre a ragion veduta- gli individui utilizzano il prezzo per inferire la qualità di un prodotto. Questo avviene specialmente nei servizi, e più generalmente per i prodotti "fiducia" ed "esperienza", dove il cliente non ha a priori sufficienti elementi per giudicare la bontà di ciò che sta valutando. In questi frangenti un prezzo alto è -o dovrebbe essere, secondo il consumatore- indicatore di un'elevata qualità[17]. Diversi esempi potrebbero essere richiamati per confermare questa affermazione. Per esempio, è stato provato che nel settore automobilistico questa è tendenzialmente verificata: Da uno studio condotto su 96 individui, ai quali veniva chiesto di giudicare 10 modelli di automobile sulla base di 13 caratteristiche rilevanti (tra le quali il prezzo), è emerso che all'aumentare di quest'ultimo aumenta anche la qualità percepita, la quale influenza positivamente l'atteggiamento verso il prodotto, e di conseguenza -sebbene indirettamente- l'attitudine all'acquisto. È però bene specificare che tale effetto positivo è minore rispetto a quello negativo direttamente derivante dal più elevato prezzo considerato di per sé, che è sempre percepito come una fonte di limitazione all'acquisto di altri beni e servizi.[18] Ci sono vari metodi per determinare il prezzo, ma in un'ottica *customer oriented* uno dei migliori metodi è quello del "valore percepito": con questo metodo –utile nel caso in cui si presenti un prodotto con caratteristiche o prestazioni sensibilmente differenti da quelli della concorrenza diretta- si va a creare un ricarico di prezzo, giustificato dalla valutazione monetaria dei benefici che differenziano il prodotto da quelli con i quali si va a paragonare. O ancora, è possibile correlare il proprio prezzo a quelli presenti nel mercato, andando a mantenere il rapporto dei prezzi pari a quello dei "punteggi" dell'analisi *a'la Fishbein* rilevati dal mercato. Si evita in questo modo, specialmente nei mercati nei quali la differenza percepita è poca, di uscire dall'alone di ragionevolezza del prezzo. Esiste un insieme di fattori rilevanti, la cui presenza può concedere o meno alle imprese margini di manovra nella decisione del prezzo. Tra questi fattori troviamo:

- Sensibilità al prezzo specifica del mercato e/o segmento: dipende da molti elementi, come il tipo di prodotto che si va acquistare, la sua durata, l'opinione che un prezzo più alto sia "giustificato" da una qualità altrettanto alta ecc. Sebbene ci possano essere variazioni specifiche per ciascun mercato,

[17] Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M., pp.594-596, (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.
[18] Erickson, G. M., & Johansson, J. K. (1985). The role of price in multi-attribute product evaluations. *Journal of consumer research*, pp.195-199.

Kotler individua 3 gruppi di consumatori: quelli per il quale il prezzo è l'elemento più importante dell'offerta, quelli che cercano un equilibrio tra qualità e prezzo e quelli che cercano la qualità assoluta del prodotto, anche se comporta un prezzo elevato; non si pensi però che un prezzo basso basti da solo a sostenere un vantaggio competitivo nel mercato: i consumatori sono sensibili al prezzo non meno di quanto lo sono al valore di ciò che acquistano[19]. Se normalmente i consumatori domandano quantità maggiori al ridursi del prezzo, esistono due rilevanti eccezioni: all'aumentare del prezzo di un bene diminuisce il numero di individui che lo reputano ragionevole, o che hanno la disponibilità economica per pagarlo. Questo attiverà una parte -seppur numericamente limitata- di consumatori in cerca di un prodotto esclusivo; inoltre, come è stato detto, il consumatore è solito inferire parte della qualità del prodotto dal prezzo; un prezzo troppo basso potrebbe paradossalmente portarlo a desistere dall'acquisto, pensando sia un indicatore di scarso valore.

- Competizione specifica del mercato: come risulta anche dalla teoria classica microeconomica, con l'aumentare del numero di competitors presenti in un mercato si ridurrà il margine per il singolo player. Questo perché, in funzione dell'intercambiabilità con le alternative disponibili, i consumatori diventano più sensibili al prezzo.
- Differenziazione del prodotto: l'unicità dell'offerta permette di ridurre l'intercambiabilità del prodotto proposto con quello dei competitors diretti. Ad un maggiore unicità percepita nel prodotto corrisponde una maggiore propensione a pagare.
- Brand: in assenza di altri elementi di rilievo, permette di differenziare l'offerta. Secondo Kotler "i marchi costituiscono la principale difesa contro la guerra dei prezzi"[20]. Del resto il brand, come vedremo più avanti, è un elemento di differenziazione dell'offerta e può creare valore per il consumatore finale.
- Informazione: la carenza di informazione può talvolta giocare a favore dell'impresa. Se i consumatori non conoscono l'offerta o non riescono ad ottenere sufficienti informazioni per valutarla tenderanno a scartarla dal ventaglio di scelta. La possibilità di comparazione ridurrà tanto più la possibilità di innalzare i prezzi quanto meno è differenziata l'offerta dell'impresa. Un esempio potrebbe essere dato dalla segnaletica stradale informativa che, all'ingresso delle autostrade, confronta i prezzi dei combustibili proposti alle prossime stazioni di rifornimento.
- Correlazione e compatibilità del prodotto acquistato con altri prodotti acquistabili o detenuti: accade spesso che i prodotti offerti da una determinata impresa si debbano interfacciare con altri prodotti o servizi, e in questa situazione si possono riscontrare problemi di compatibilità. L'impresa si trova di fronte ad una diramazione strategica: potrebbe rendere il prodotto compatibile con il maggior numero di prodotti possibile, o solo con prodotti della stessa impresa. La prima strategia porta il consumatore

[19] Kotler, Philip. *Trecento risposte sul marketing*. Vol. 13, p.72-73. Tecniche nuove, 2005.
[20] Kotler, Philip. *Trecento risposte sul marketing*. Vol. 13, p.61. Tecniche nuove, 2005.

a percepire un minore costo di adattamento all'inizio, e dunque potrebbe percepire un maggior valore; d'altro canto la seconda strategia permette di aumentare il *customer lifetime value*, che tenderà a comprare prodotti della stessa impresa e dovrà sostenere un costo maggiore per acquistare prodotti correlati di altre imprese.

È da notare che non tutti gli elementi elencati sono modificabili in maniera diretta dall'impresa. Esistono dunque dei limiti: si parla di "*pricing room*" intendendo con essa il range entro il quale è bene che l'impresa mantenga il proprio prezzo. Il *cap* di questa stanza sarà determinato dal mercato, e più nello specifico dalla disponibilità massima a pagare che si riscontra all'interno del segmento-target. Il *floor* di questa stanza sarà determinato dall'ammontare di costi fissi e variabili imputati al prodotto, o in alternativa -come accennato prima- dal limite minimo che permette ai consumatori di fidarsi della qualità inferibile di questo prodotto.

Bisogna infine considerare il "*total cost of ownership*"(TCO). Questo elemento, di fondamentale importanza per gli acquisti nel settore B2B, ha una grande influenza anche nel B2C: Di fatti per il consumatore, come sappiamo dalla formula presentata nel primo paragrafo di questo capitolo, il valore di un'offerta è funzione negativa onerosità percepita. E questa onerosità può derivare sia un costo monetario (es. costo di manutenzione) sia un costo non monetario (es. tempo di ricerca, adattamento di altri fattori, apprendimento); I costi monetari saranno a loro volta suddivisibili in costi fissi e costi variabili. Dunque il *total cost of ownership* può essere considerato in senso lato come il "costo dopo il prezzo", e deve essere valutato con un'attenzione altrettanto maniacale dall'impresa produttrice (benché in un'ottica meramente incentrata sul cliente, invece che su obiettivi strategici e target finanziari). Sebbene non con la stessa enfasi prestata dai clienti "business" –che in virtù dell'estremo rilievo nelle *operation* e nella struttura di costo dei loro acquisti solitamente predispongono un processo di valutazione tendenzialmente più scrupoloso ed articolato[21] -i consumatori finali porranno una certa attenzione al TCO. Questa attenzione sarà tanto maggiore quanto più sarà lunga la vita utile del bene preso in considerazione, e quanto più saranno frequenti e perpetuate nel tempo le fattispecie di costo (monetario e non) che si presentano.
Per quanto concerne il mercato B2C, l'esempio dell'automobile si presta particolarmente bene: Tra i costi fissi troviamo il bollo, l'assicurazione, la revisione generale del veicolo e la revisione delle bombole (nel caso di vetture che utilizzano GPL e metano), che hanno scadenze periodiche indipendenti dall'effettivo utilizzo chilometrico del veicolo. Costi variabili saranno invece quello del carburante, degli pneumatici, della manutenzione ordinaria, ed altri costi associati che si presentano rispetto all'utilizzo di beni in grado di soddisfare il medesimo bisogno di trasporto. Tra i costi non monetari si potrebbero menzionare il disagio derivante dal non poter entrare nella ZTL quando il varco è aperto (per auto non ibride

[21] Fiocca, R., Snehota, I., & Tunisini, A. (2009). *Marketing business-to-business* (pp. 146-150). McGraw-Hill.

o elettriche), la perdita di tempo derivante dal cercare un parcheggio sufficientemente grande (per auto di grandi dimensioni utilizzate prevalentemente in città con carenze di posteggi) e ancora la difficoltà nell'apprendimento dell'utilizzo del cambio manuale (per soggetti abituati all'utilizzo del cambio automatico interessati a modelli che non presentano questa opzione). Molti produttori, specialmente operanti nel B2B, già implementano nei loro siti web una pagina di consultazione del TCO dell'intera gamma prodotti; un esempio potrebbe essere IVECO, che presenta sul proprio sito web un completo elenco delle soluzioni adottate, per ciascun veicolo, per abbassare l'onerosità post-acquisto (es. riduzione del consumo di carburante, materiali migliori per mantenere il valore dell'usato, sistemi di monitoraggio delle ore di guida per non incorrere in sanzioni ecc.)[22] Proprio attorno alla problematica del TCO si stanno facendo strada nuovi business: si pensi all'economicità di mantenimento delle automobili elettriche rispetto a quelle dotate di motore a scoppio, benché anche le prime presentino strutture di costo particolari[23]. O ancora il car sharing, che permette ai soggetti che guidano saltuariamente di evitare gli elevati costi fissi tipicamente derivanti dalla proprietà e del mantenimento dell'automobile. Come si vedrà più avanti nell'elaborato, anche molti produttori di automobili si sono trovati a dover modificare la propria offerta a causa dell'aumentato TCO.

1.4 Brand, Branding e Brand Equity

L'American Marketing Association definisce il brand come "un nome, un termine, un design, un simbolo o qualsiasi altra caratteristica che identifichi il bene o servizio di un venditore, come distinto da quelli degli altri venditori"[24]. Secondo tale definizione, gli elementi che possono comporre un brand sono tanto numerosi quanto lo sono i possibili elementi di differenziazione del prodotto: tra questi potrebbero rientrare elementi grafici, loghi, forme, suoni e molto altro ancora. In questa estesa accezione anche elementi intangibili, quali il sound tipico dei motori bicilindrici desmodromici Ducati o il design "family feeling" dell'intero portafoglio prodotti Audi, potrebbero rientrare nella definizione di brand. Alcuni di questi elementi possono anche essere sottoposti a tutela giuridica, nel caso in cui vengano registrati dalle imprese per uso commerciale[25].

Il brand, nella prospettiva del consumatore, ha componenti 3 funzioni interconnesse[26]:

1. Identificativa: permette al consumatore di identificare la marca e distinguerla dalle altre; una marca facilmente distinguibile e molto conosciuta dai consumatori gode di una forte "brand awareness".

[22] http://www.iveco.com/italy/Pages/TCO.html Scaricato il 10 maggio 2016.
[23] Ad esempio, dato il loro costo elevato, L'offerta di Renault prevede che le batterie delle *power units* vengano noleggiate, e non vendute assieme al veicolo stesso. Per maggiori informazioni si rimanda al sito della gamma elettrica Renault: https://www.renault.it/veicoli/gamma-ze.html Scaricato l'11 maggio 2016.

[24] https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B&dLetter=B scaricato il 9 maggio 16
[25] Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M., pp.374-375, (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.
[26] Fontana, F., & Caroli, M. (2013). *Economia e gestione delle imprese* (p.249). McGraw-Hill.

2. Percettiva: sintetizza l'immagine della marca e le associazioni a cui essa rimanda (si parla di "*brand image*"); l'opinione che i consumatori hanno della marca ne stabilisce il posizionamento.
3. Fiduciaria: risulta dall'interazione con la marca, e consiste nella fiducia che i consumatori rivolgono verso quest'ultima; una profonda componente fiduciaria incrementa la probabilità di fidelizzazione del consumatore (in questi casi si parla di "*brand loyalty*").

È evidente come l'elevata funzionalità della marca porti il consumatore a ritenerla un elemento di differenziazione, e dal momento che per quest'ultimo aggiunge valore al prodotto -rilevabile anche quantitativamente, con la disponibilità a pagare un "*premium price*" - il brand può e deve essere inteso come un asset intangibile di primaria importanza per l'impresa. Secondo Kotler un marchio forte permette all'impresa che lo detiene di praticare un sovrapprezzo anche nell'ordine del 15%[27]. Una marca forte che gode di una certa notorietà è interpretata dal mercato come erogatrice di prodotti di qualità, ed è agevolata nell'acquisizione nel mantenimento della clientela. Questo permette di stabilizzare e rendere meno variabile la domanda[28], e fornisce in aggiunta una posizione di vantaggio strategico che funge da deterrente per i potenziali nuovi entranti; anche per questa ragione, un forte posizionamento del brand può rappresentare una chiave di volta perfino nella strategia di un'impresa monopolista[29]. Di interesse per questo elaborato è il concetto di *Branding*: questa è l'attività mediante la quale l'impresa aggiunge valore alla propria offerta mediante la forza della propria marca. Di fatti, grazie all'insieme di benefici che è in grado di generare, il supporto di un brand verso un prodotto di qualità ne facilita il gradimento ed il successo all'interno del mercato. Ma è bene sottolineare che il brand è solo una componente del valore dell'offerta, e non il valore stesso. Non è pensabile che un'immagine forte basti a far vendere un prodotto, se non nel caso in cui l'immagine ne rappresenti uno dei principali elementi di differenziazione. A tale riguardo si potrebbe citare il caso di Marlboro, che negli anni '50 associò il suo brand all'immagine del cowboy "Marlboro Man", icona di virilità[30]. Il branding giocherà dunque un ruolo più marginale - sebbene ancora importante- nei mercati in cui si prospetti un ampio ventaglio di possibili *Points of difference* per l'offerta. La vendita dei prodotti Apple è sicuramente facilitata dall'attività di *branding*, che semplifica la loro diffusione nei canali di distribuzione ed abbassa l'investimento pubblicitario richiesto; ma sono sicuramente la qualità, l'unicità nel design e il posizionamento come prodotti "da innovatori" che hanno determinato nel tempo il loro successo commerciale[31]. Una volta illustrate le funzionalità dell'asset "brand", è istintivo chiedersi se siano stati identificati modelli per valutare uno strumento così duttile, e la risposta è chiaramente positiva. La società inglese InterBrand, per esempio, valuta i brand a seconda della capacità di

[27] Kotler, Philip. *Trecento risposte sul marketing*. Vol. 13, p. 72. Tecniche nuove, 2005.
[28] Swait, J., & Erdem, T. (2007). Brand effects on choice and choice set formation under uncertainty. Marketing Science, 26(5), 679-697.
[29] Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management decision*, *38*(9), p.663.
[30] Kotler, Philip. *Trecento risposte sul marketing*. Vol. 13, p.62. Tecniche nuove, 2005.
[31] Isaacson, W. (2012). The real leadership lessons of Steve Jobs. Harvard business review, 90(4), 92-102.

generare flussi di cassa direttamente loro imputabili[32]; secondo tali stime, alcune tra le società più di successo godono di brand il cui valore è nell'ordine delle decine miliardi di dollari. Si pensi ad esempio ad Apple (170 Mld), Google (120 Mld) e Coca-Cola (78 Mld)[33]. Limitarsi ad una valutazione squisitamente monetaria sarebbe però riduttivo. A questo punto è necessario introdurre il concetto di *Brand Equity*: sono state proposte varie definizioni a tal riguardo, aventi come riferimento vari orientamenti manageriali, ma una delle delucidazioni più esaustive è quella proposta da Feldwick nel 1996, secondo la quale la quale sono possibili 3 definizioni[34]: La prima è la misura totale del valore del brand preso separatamente, quando viene venduto o viene riportato in bilancio (*brand value*); la seconda è l'intensità dell'attaccamento dei consumatori al brand (*brand strength*). L'ultima è la descrizione delle associazioni e delle opinioni che i consumatori hanno del brand (*brand image*) Un altro interessante contributo è quello apportato dall'americano David Aaker, secondo il quale la *brand equity* si suddivide in 5 componenti[35]:

1. *Brand loyalty*: la misura nella quale i consumatori sono legati al brand, rilevabile dal minor costo di marketing necessario, dalla maggiore stabilità dei flussi di cassa che portano all'impresa e dalla minore reattività all'introduzione di offerte dei competitors.
2. *Brand awareness*: la misura nella quale il brand è noto al pubblico, la facilità con la quale viene riconosciuto e la frequenza con la quale quest'ultimo viene considerato nel processo di selezione nel ventaglio di scelta.
3. Qualità percepita: la misura nella quale il brand è associato dai consumatori a prodotti di qualità, anche in relazione ai prezzi ai quali vengono proposti.
4. Associazioni alla marca: la misura nella quale il brand è in grado di "richiamare" collegamenti nella percezione dei consumatori, e nella quale questi ultimi permettono di dare all'impresa un posizionamento forte, differenziato e distintivo rispetto alla concorrenza.
5. Altri asset proprietari: il numero e l'importanza strategica brevetti, proprietà intellettuali, relazioni con i partner commerciali a disposizione dell'impresa.

La domanda forse più importante da porsi sull'argomento è: cosa bisogna fare per creare un brand forte e mantenerlo tale nel tempo? Innanzitutto è bene che nel tempo l'impresa comunichi ai consumatori -e confermi nel tempo- il valore simbolico al quale vuole associare la propria marca. Si potrebbe erroneamente pensare che un brand con un posizionamento ben definito sia semplicemente il frutto di forti investimenti in pubblicità, ma nella realtà dei fatti questo processo è ben più complesso, e può avvenire con strumenti tra loro eterogenei. Di fatti secondo Costabile et al. tutte le interazioni che un individuo ha con la marca concorrono -non per forza in maniera positiva- alla percezione che ha di quest'ultima. Per questa ragione

[32] Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M., p.395, (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.
[33] Da "Best global brand 2015", report annual di Interbrand, scaricato il 10 maggio 2016.
[34] Feldwick, P. (1996). Do we really need 'brand equity'?. *Journal of Brand Management*, *4*(1), 9-28.
[35] Aaker, D. A., & Equity, M. B. (1991). The Free Press. *New York*, *206*.

occorrerà organizzare una molteplicità di attività di marketing, come ad esempio eventi, sponsorizzazioni, comunicati ufficiali ecc. che siano tra loro sufficientemente simbiotici da consolidare il posizionamento. Si in questi casi di "branding integrato", da intendere come il processo di combinazione e coordinazione di attività di marketing diverse fra loro, al fine di massimizzare il valore che esse riescono singolarmente e cumulativamente a creare per la marca.[36] Per potenziare ulteriormente la *brand image* saranno utili le associazioni secondare, ovvero i collegamenti che si fanno con altre marche, prodotti o soggetti che godono del "posizionamento target" da raggiungere. Un comportamento coerente nel tempo con il posizionamento raggiunto dalla marca sarà poi la condizione necessaria al mantenimento dello stesso. La coerenza non deve limitarsi alla similitudine dei messaggi di comunicazioni futuri con quelle già emessi, ma anche nella formulazione di proposte di valore e lancio di prodotti allineati con le aspettative che i consumatori hanno con riferimento al brand; il consumatore modifica di fatti la propria opinione della marca ogni qualvolta venga in contatto con essa, sebbene all'aumentare della notorietà e della definizione del posizionamento di un brand aumenterà anche l'inerzia nella percezione del consumatore, ed il condizionamento del giudizio del contatto con la marca dalle opinioni precedenti, specialmente se negative; si pensi ad esempio alla difficoltà che hanno avuto Fiat e Ducati nell'eliminare l'idea diffusa tra i consumatori di essere produttori rispettivamente di auto scadenti e di motociclette poco affidabili. Non per forza bisogna poi nel tempo essere rigidamente ancorati al precedente posizionamento: esso potrebbe di fatti agganciarsi ad immagini obsolete, a valori non più condivisi dal segmento target o a qualità di prodotto non più apprezzate dal mercato, e bisognerà allora trovare nuove associazioni in grado di rinnovare il prestigio del brand, e reintegrare dunque la sua capacità di aggiungere valore al prodotto. L'importanza del brand è dovuta anche al fatto che il cliente spesso cerca di identificarsi con la *brand image* dei prodotti che acquista, specialmente se sono destinati all'utilizzo in pubblico: per un beni come un'automobile, uno smartphone o più banalmente dell'abbigliamento il marchio sarà certamente un elemento di estrema importanza, poiché concorre alla soddisfazione dei bisogni di stima ed autorealizzazione; nella piramide di Maslow questi bisogni sono collocati in posizioni ben più elevate di quelli essenziali per i quali tali prodotti sono nati -rispettivamente: trasporto, comunicazione, necessità di vestirsi. Un obiettivo ambizioso è poi quello di creare una propria comunità di consumatori: una marca che gode di una comunità coesa alimenta la sua notorietà con essa, e la maggiore relazionalità del rapporto con i soggetti che ne fanno parte creano spunti di miglioramento ed innovazione per l'offerta[37]. Per evitare questo fenomeno, l'impresa deve mantenere nel tempo un approccio di marketing coerente con la propria immagine e con l'opinione che si è storicamente fossilizzata nella percezione del consumatore[38].

[36] Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M., pp.380-381, (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.
[37] Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M., pp., (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.
[38] Kotler, Philip. *Trecento risposte sul marketing*. Vol. 13, p.61. Tecniche nuove, 2005.

2. Il portafoglio prodotti e la sua gestione

2.1 Strategie di gestione del portafoglio prodotti

Come detto nel capitolo precedente, in virtù della primaria importanza dell'asset brand è imperativo che esso venga gestito con attenzione. Il posizionamento di una marca può essere forte e radicato, ma questo non significa che sia insensibile al comportamento dell'impresa, ai contatti che essa ha con i clienti, alle variazioni nelle strategie di marketing e alle modifiche dell'offerta. Con portafoglio prodotti (o gamma) si intende il complesso di prodotti o referenze offerti da una determinata impresa. Esistono varie dimensioni che caratterizzano il portafoglio di prodotti: l'ampiezza concerne il numero di linee trattate dall'impresa, ovvero il numero di categorie di prodotti tra loro merceologicamente compatibili toccate dall'offerta dell'impresa. Partendo dalla profondità di una linea (cioè dal numero di varianti disponibili per ciascuna linea) si può poi arrivare alla lunghezza del portafoglio, ovvero il numero cumulato di varianti disponibili per l'insieme di linee presenti nel portafoglio prodotti. La coerenza indica infine la correlazione presente tra le modalità di realizzazione, distribuzione e funzione d'uso dei prodotti finali.[39] Le imprese possono avere portafogli di prodotti dalla struttura sensibilmente differente tra loro, a seconda del loro stadio di sviluppo, della loro dimensione, della strategia di marketing e del settore nel quale operano; per esempio startup, imprese di piccole dimensioni, o operanti nel mercato delle *commodities*, tenderanno ad avere un portafoglio prodotti meno lungo rispetto a multinazionali operanti nel mercato di massa, come ad esempio Procter & Gamble, Sony o Selex.

Con "estensione di marca" (o *brand extension*) si intende il fenomeno nel quale l'impresa lancia nuovi prodotti, accompagnati dal nome di una marca già esistente. Questa può sostanziarsi in un'estensione di categoria o un'estensione di linea. Nel primo caso viene lanciato un prodotto che non appartiene a categorie già coperte dall'offerta dell'impresa, ed è una manovra posta in essere solitamente da players di grandi dimensioni con liquidità in eccedenza. L'ingresso avviene spesso in mercati per i quali sono necessarie competenze già detenute dall'impresa. Per esempio Dainese, leader mondiale nell'abbigliamento protettivo per motociclismo, è recentemente entrata nei mercati dell'abbigliamento per ciclismo, equitazione e sport invernali.[40]

Nel secondo caso viene lanciato un prodotto appartenente a categorie già coperte dall'offerta dall'impresa. L'estensione di linea può essere operata in vario modo: verso il basso (lanciando prodotti appartenenti ad una fascia più bassa), verso l'alto (lanciando prodotti appartenenti ad una fascia più alta), bidirezionale (unendo le prime due strategie citate di espansione di linea) e orizzontale (lanciando prodotti appartenenti alla medesima fascia di valore già coperta dall'offerta dell'impresa); le prime due fattispecie verranno

[39] Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M., 520-521, (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

[40] http://www.dainese.com/it_it/ scaricato il 28 maggio 2016.

trattate approfonditamente nei paragrafi che seguono[41] [42]. Al giorno d'oggi accade spesso che un'impresa decida di sfruttate la notorietà del proprio brand per ampliare la propria offerta, nel tentativo di attrarre più consumatori e di aumentare i ricavi. Un'elevata *brand equity* permette infatti di immettere più facilmente un prodotto in un determinato mercato, portandolo all'attenzione del pubblico sostenendo minori investimenti in pubblicità; inoltre, specialmente se il brand è particolarmente apprezzato dal mercato, con una certa probabilità il prodotto verrà valutato a priori con un occhio di benevolenza, soprattutto se appartenente ad una categoria di prodotti già precedentemente coperta dall'offerta del consumatore. Al lancio del primo modello di iPad, Apple proponeva un tipo di prodotto che non aveva mai realizzato in precedenza, ed ancora parzialmente sconosciuto al grande pubblico; ciò nonostante, il brand era sufficientemente forte da incuriosire i consumatori, e posizionato in modo da favorire un atteggiamento positivo da parte dei potenziali acquirenti verso il prodotto; sebbene il mercato dei tablet sia ormai tendenzialmente saturo, e le vendite siano attualmente in calo, iPad rappresentò al lancio un successo commerciale.[43]

Stressare la *brand image* lanciando prodotti esageratamente eterogenei fra loro potrebbe però avere ripercussioni negative sul marchio: i consumatori potrebbero infatti rimanere disorientati dalla varietà di immagini che esso richiama, non riuscendo più ad identificarvi un'essenza originale. Questo fenomeno in letteratura è anche detto "diluizione della marca".[44] In tale frangente, tanto più la marca sarà forte, tanto più il ritorno economico di breve periodo determinato dall'estensione di linea o di categoria potrebbe essere più che annullato da un indebolimento dell'immagine dell'impresa. A tal riguardo è possibile richiamare l'esempio di Harley-Davidson nello scorso decennio: l'impresa decise di operare diverse estensioni di categoria, con l'intento di incrementare gli introiti; Harley-Davidson utilizzò il proprio nome per vendere merchandising, spesso poco coerente con l'immagine che l'impresa voleva dare di sé. Questo portò ad un sentimento di malcontento tra gli "harleysti", una delle comunità di marca più forti a livello globale.[45] D'altro canto, una volta effettuata l'estensione (che sia di linea o di categoria) ed appurato lo scarso successo di quest'ultima, nulla impedisce all'impresa di riportare l'offerta alla condizione di partenza. Il danno al posizionamento dell'impresa sarà tanto maggiore quanto più questa estensione avrà già influito sulle opinioni dei consumatori, e questo dipenderà anche dalla conoscenza che i consumatori hanno del prodotto dalla sua permanenza nel mercato e dalla sua diffusione. E' anche bene specificare che alcuni brand si prestano meglio si altri ad essere estesi: Per esempio, il marchio Volkswagen richiama alla mente dei consumatori l'immagine di un produttore di automobili affidabili e realizzate con cura; per questa ragione

[41] Mattiacci, A., & Pastore, A., 349-350, (2014). *Marketing: il management orientato al mercato*. U. Hoepli.
[42] Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M., 523-526, (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.
[43] http://www.webnews.it/2015/07/29/ipad-calo-market-share/ scaricato il 28 maggio 2016.
[44] Ries, A., & Trout, J. (1981). The battle for your mind. *New York*.
[45] Haig, Matt. *Brand failures: the truth about the 100 biggest branding mistakes of all time*. Kogan Page Publishers, 2005.

il suo portafoglio prodotti è estremamente ampio, e ha storicamente coperto quasi tutti i segmenti disponibili del mercato automobilistico; si pensi che la sua gamma spazia dalla economica Up! (*city car* con un prezzo base di circa 11.000 euro) all'ammiraglia Phaèton (che comprensiva di accessori arriva a costare oltre 10 volte tanto).[46] Ciò nonostante il suo posizionamento rimane forte, in quanto -prescindendo dal segmento considerato- Volkswagen realizza auto con una cura ed un'attenzione al dettaglio relativamente alta, e in questo modo riesce a mantenere la sua promessa di marca. Questo sarebbe sicuramente più difficile per un generico produttore di vetture di estremo lusso (es. Pagani), la cui immagine di marca esclusiva verrebbe irreversibilmente tradita da prodotti "alla portata di tutti".

L'estensione di marca ha lo speculare effetto negativo di non utilizzare una marca nuova, che potrebbe essere posizionata in maniera completamente differente rispetto alla marca madre, e risultare dunque più attraente per specifici segmenti di consumatori. Si può concludere aggiungendo che marche con una qualità percepita al di sopra della media sono più facili da estendere, che le estensioni verticali richiedono spesso la creazione di nuove marche (o lo sfruttamento di marche esistenti, ma già percepite come "premium" dai consumatori) e che un'estensione danneggia la marca solo quando il fallimento del prodotto lanciato è imputabile a quest'ultima. È infine più probabile (ma non automatico) che un'estensione di marca abbia successo se i consumatori percepiscono una corrispondenza tra la marca madre -con tutte le associazioni positive delle quali gode- e il prodotto lanciato come estensione di quest'ultima.[47]

2.2 *Trading down*

Con "estensione verso il basso" (o *trading down*) si intende un particolare tipo di estensione di linea, nel quale un'impresa propone un bene o servizio appartenente ad una fascia di prezzo inferiore rispetto a quelle nelle quali sono collocate le sue attuali linee di prodotto.[48]Le ragioni che motivano un'estensione verso il basso possono essere molteplici: Il trading down è uno strumento efficace per attrarre la clientela e farla familiarizzare con la categoria e con la marca, con lo scopo ultimo di incrementare i ricavi mediante il processo di *up-selling*, in un secondo momento. È possibile fare l'esempio delle economiche Monster 620 e 695 "Dark", che per buona parte dello scorso decennio riuscirono a far confluire decine di migliaia di motociclisti al mondo Ducati. O ancora BMW, che nel 2004 ha introdotto l'accessibile linea Serie 1 per la stessa ragione. L'impresa potrebbe poi essere interessata a cogliere nuovi segmenti target, che spesso presentano tassi di crescita più elevati e la possibilità di vendere volumi maggiori. Specularmente potrebbe farlo perché il segmento nel quale attualmente opera è in declino, o semplicemente è troppo ristretto per generare flussi di cassa sufficienti all'autofinanziamento. Un esempio potrebbe essere dato dalla

[46] tratto dal listino del mensile AlVolante di settembre 2015.
[47] Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M., 406-407, (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.
[48] Mattiacci, A., & Pastore, A., 349-350, (2014). *Marketing: il management orientato al mercato*. U. Hoepli.

motocicletta Duke, prodotta dall'austriaca KTM. Con questa moto (disponibile in cilindrata 125cc, 200cc e 390cc) l'impresa è entrata nel segmento delle stradali di piccola cilindrata, e le numerose vendite che la linea ha registrato hanno permesso a KTM di crescere anche in una fase recessiva di mercato.[49] L'impresa potrebbe infine realizzarla nel tentativo di ostacolare la crescita di un player meno radicato e forte nel mercato, attualmente operante in fasce più basse ma che in un secondo momento potrebbe cercare di estendere la propria linea. Si può citare nuovamente Ducati, che con il lancio della Scrambler cercò di fare diretta concorrenza alla motocicletta retrò inglese Triumph Bonneville (2015). Per avere successo in quest'ultimo caso, il prezzo deve essere sufficientemente basso da rappresentare una valida alternativa all'offerta del competitor.

Nell'estendere verso il basso si potrebbe incorrere nel rischio di "cannibalizzazione". Si usa questo termine per descrivere il comportamento dei consumatori che, di fronte al lancio di una linea di prodotto meno costosa, scelgono quest'ultima abbandonando la precedente. Questo avviene con crescente probabilità nei periodi di crisi come quello attuale, in cui gli individui gestiscono con maggiore attenzione i propri risparmi. La cannibalizzazione non è da considerarsi negativa a priori: potrebbe essere addirittura programmata dalla stessa impresa, per far sì che l'attuale clientela confluisca su una più appetibile (sebbene meno remunerativa) linea di prodotto, al fine di evitare che si rivolga ad imprese concorrenti per effettuare i propri acquisti.[50] Riguardo alla marca da utilizzare, nel trading down possono essere utilizzate tre differenti approcci: il primo è quello di lanciare il nuovo prodotto utilizzando il nome della marca madre, come frequente per i produttori di elettronica di largo consumo[51]. Il secondo è quello di utilizzare una marca completamente nuova per il lancio del nuovo prodotto (strategia molto utilizzata da Procter&Gamble, in generale per tutte le estensioni di linea e categoria)[52]. Il terzo è infine quello di utilizzare una marca nuova che rimandi alla marca originale, come nel caso del trading down di Brembo. Il produttore bergamasco di sistemi frenanti è entrato nel segmento delle più economiche pinze e pompe freno per veicoli di piccola cilindrata con la sottomarca ByBre, in modo da evitare di perdere il suo posizionamento da costruttore di sistemi premium dagli altissimi livelli di complessità tecnica, cura produttiva e performances. Il nome della nuova nuova marca (che per l'appunto sta per By Brembo) ricorda fortemente il nome della marca originale, predisponendo i consumatori ad un atteggiamento positivo[53]. La valutazione dell'utilizzo di nuove marche o meno nel trading down deve essere operata con attenzione al rischio, nel caso di lancio di nuovi prodotti con caratteristiche troppo diverse

[49] http://www.moto.it/news/ktm-siamo-stati-a-mattighofen-vi-raccontiamo-fabbrica-dei-record.html scaricato il 28 maggio 2012.
[50] Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M., 405-406, (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.
[51] Si pensi ad esempio a Phillips e Sony, che presentano portafogli di prodotti ampi e lunghi in grado di coprire quasi tutti i segmenti disponibili di molte categorie di prodotti elettronici (impianti audio, auricolari, televisori ecc.).
[52] http://us.pg.com/our_brands scaricato il 28 maggio 2016.
[53] http://bikeadvice.in/indian-brembos-bybre/ scaricato il 28 maggio 2016.

da quelli precedentemente trattati, di diluire la marca: se da un canto è forte la tentazione di espandere la gamma presentata dalla medesima marca nel tentativo di attrarre più clienti possibile, è anche vero che il posizionamento è dato dalla rielaborazione da parte del consumatore di tutti i contatti che esso ha avuto e ha con la marca. Tra questi contatti spesso ricade la visualizzazione dell'intero portafoglio di beni e servizi proposti, frequente per quei prodotti la cui consultazione è facilitata da listini e siti web. Quando il cliente visualizza tutta l'offerta di un'impresa, la percezione che avrà di quest'ultima tenderà a risultare come baricentro dei posizionamenti dei singoli prodotti. Un esempio di trading down rischioso è stato quello di Harley-Davidson, quando nel 2013 presentò la *entry level* "Street 750". Se per gli Harleysti "quello che conta è il marchio", è anche vero che questa moto (raffreddata a liquido ed assemblata in India per ridurre i costi di produzione) non ha incontrato le aspettative dei clienti più fidelizzati al brand, che si esigono da Harley-Davidson motociclette prodotte esclusivamente negli Stati Uniti e realizzate con soluzioni costruttive "retrò"[54]**.**

2.3 *Trading up*

Con "estensione verso l'alto" (o *trading-up*) si intende il fenomeno specularmente opposto a quello descritto nel precedente paragrafo: un'impresa estende la sua offerta a fasce di mercato superiori rispetto a quelle trattate in precedenza[55]. Questa tecnica, come il trading down, può essere utilizzata per tipi di prodotti il cui prezzo va da pochi centesimi a centinaia di migliaia di euro. Si pensi ad esempio a Lavazza, che con la miscela "Oro" 100% arabica ha introdotto una linea di prodotto più raffinata delle precedenti per la quale richiede un *premium price*. O ancora a Maybach, marchio *luxury* di Mercedes. Le motivazioni che possono spingere un'impresa ad operare "trading up" sono le più varie. Il trading up permette innanzitutto di operare in segmenti caratterizzati da prezzi più alti, dove talvolta è possibile realizzare margini superiori[56]. L'estensione verso l'alto è spesso una necessaria manovra per fare concorrenza su più fronti a player maggiormente radicati nel mercato. Un esempio è dato da KTM, che con il suo modello RC8 è entrata nel 2008 nel segmento delle moto supersportive. Così facendo ha ampliato il portafoglio prodotti al punto da coprire tutti i segmenti motociclistici, ed è inoltre riuscita a contrastare il monopolio di Ducati nella nicchia delle supersportive bicilindriche. Il trading up può essere utile a generare un processo di *up-selling*: specialmente nel caso di una marca che gode di una propria comunità, i consumatori chiedono spesso di avere il massimo che la marca possa offrire, e il massimo che la marca possa offrire cambia a seconda di quanto l'impresa sposti verso l'alto questo limite di volta in volta. Dall'inizio del millennio Harley-Davidson ha prodotto motociclette dalla qualità, dalla dotazione e dal livello di personalizzazione possibile crescenti, consapevoli dell'elevata disponibilità a pagare dei più fedeli ed appassionati consumatori.

[54] Tratto dal mensile "In Moto" di gennaio 2014.
[55] Mattiacci, A., & Pastore, A., 349-350, (2014). *Marketing: il management orientato al mercato*. U. Hoepli.
[56] È bene fare una precisazione: non sempre i beni con prezzi più elevati godono di margini superiori: un margine percentualmente elevato potrebbe essere anche realizzato con prodotti dal prezzo basso ma venduti in grande quantità, sfruttando la riduzione del costo medio derivante dalle economie di scala.

Il trading up è stesso operato per chiarire, rafforzare o migliorare il posizionamento della marca[57]: è anche per questa ragione che di recente sono state proposte dai costruttori di livello mondiale -più per fini di immagine che per il ritorno finanziario- veicoli che racchiudono una qualità costruttiva e delle caratteristiche tecniche molto superiori rispetto a quelle riscontrabili nel resto dell'offerta. Esempi in tal senso potrebbero essere rappresentati dalla sportiva e raffinata Alfa Romeo 4C, dalle molteplici serie limitate di *hypercar* che con frequenza crescente vengono proposte dai costruttori di automobili di lusso e, esempio massimo per il mercato motociclistico, la nuova Kawasaki H2R. Questa moto di fatti presenta un motore sovralimentato tale da renderla più potente di una MotoGP, e di farle raggiungere la velocità record di 391 km/h[58]; la moto è chiaramente destinata ad un pubblico estremamente ristretto di appassionati, come confermato dal prezzo (a partire da 53.000 euro) e dal fatto che non sia omologata per l'utilizzo stradale, né tantomeno conforme ai regolamenti di gran parte dei campionati motociclistici[59]. Se da un canto le vendite del modello non saranno probabilmente sufficienti a coprire i costi di investimento iniziali, è indubbio il fatto che con questa manovra Kawasaki abbia rafforzato il suo posizionamento già abbastanza solido da costruttore di moto all'avanguardia tecnologica e sportiva. Si cerca così di sfruttare il c.d. "effetto alone", il fenomeno nel quale l'impressione che il consumatore ha di una determinata marca modifica la percezione e l'attitudine nei confronti dei suoi prodotti[60].

Inoltre nei mercati geografici dei paesi più ricchi, i consumatori di fascia media[61] richiedono con maggiore frequenza ed entusiasmo prodotti dal più alto livello di qualità percepita e di aspirazione rispetto a quelli acquistati nei decenni precedenti; in un sondaggio condotto negli Stati Uniti da J.Silverstein e N.Fiske, il 96,2% degli intervistati dichiarava di essere disposto a "pagare di più" almeno per una categoria di prodotto, e il 48,4% dichiarava di essere "disposto a pagare il più possibile" per beni appartenenti a specifiche categorie[62]. Questa crescente propensione all'acquisto di beni dal prezzo più elevato è dettata da numerosi fattori, che negli ultimi decenni hanno modificato radicalmente il comportamento d'acquisto dei consumatori: l'incremento del reddito reale, la diminuzione del costo della vita dettata dalla guerra di prezzi per molti beni (si pensi ad esempio all'effetto delle strategie "*Every Day Low Prices*", implementate da

[57] Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M., 404-406, (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

[58] http://www.motoblog.it/post/784983/sofuoglu-spinge-la-kawasaki-h2r-a-391-kmh-video scaricato il 28 maggio 2016.

[59] http://www.kawasaki.it/it/products/supersport/2015/ninja_h2r/overview?Uid=0818Wg5YUF1RXF9cUVwNXFgJWwpZUV9bDV8OWQ1dX1FQWws scaricato il 28 maggio 2016

[60] Beckwith N, Kassarjian H, Lehmann D. HALO EFFECTS IN MARKETING RESEARCH: REVIEW AND PROGNOSIS. Advances In Consumer Research [serial online]. January 1978;5(1):465-467. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed June 1, 2016.

[61] Si rimanda al paragrafo 1.3, alla distinzione dei consumatori in base alla loro disponibilità a pagare proposta da Kotler.

[62] Silverstein, M., Fiske, N., & Butman, J. (2003). *Trading up: The new American luxury*. 23-24,Portfolio (Hardcover).

grandi retailers quali WalMart, a Costco e a Home Depot, solo per nominarne alcuni negli Stati Uniti), il diffuso cambiamento nella struttura dei nuclei familiari (derivante dal maggior apporto di ricchezza da parte della donna, dall'aumento dell'età media di matrimonio e dal maggior tasso di divorzio), la sofisticazione dei desideri dei consumatori e la scomparsa della "cultura del risparmio"[63]. L'introduzione di prodotti di livello superiore diventa quindi spesso un *must* nelle strategie di marketing, dettato dalle mutate esigenze dei consumatori.

Anche nel caso di trading up è bene fare considerazioni in merito all'utilizzo o meno di nuove marche. Radicali estensioni verso l'alto, a meno che non vengano poste in essere con lo specifico obiettivo di riposizionare o rafforzare il marchio (come nel precedente esempio dell'Alfa Romeo 4C) richiedono l'utilizzo di una nuova marca. In caso contrario anche lanciando un prodotto dalla qualità ineccepibile si potrebbe ottenere un riscontro negativo da parte del mercato, in quanto nel definire la propria opinione in merito al nuovo prodotto i consumatori tenderanno a richiamare le precedenti associazioni che la marca madre richiama. Un pregnante esempio a conferma di quanto detto è quello della Fiat 130 Coupé negli anni '70. Nonostante fosse tecnicamente avanzata e qualitativamente ben rifinita l'auto ebbe uno scarso successo commerciale, perché oltre a presentare un consumo di carburante troppo elevato per il vigente periodo di shock petrolifero, era anche proposta con un marchio posizionato come produttore di utilitarie di massa, ritenuto non all'altezza di realizzare vetture sportive di lusso. Per questa ragione, nel tempo molti costruttori di automobili hanno proposto specifici marchi da trading up appositamente introdotti per servire segmenti "premium", come DS (Citroen), Shelby (Ford), Lexus (Toyota), Infiniti (Nissan) ecc.; l'utilizzo di marche apposite per estensioni di linea verso l'alto non si limitano al solo settore *automotive*, come ad esempio testimonia il caso di Massimo Dutti, marca premium di Zara.

[63] Silverstein, M., Fiske, N., & Butman, J. (2003). *Trading up: The new American luxury*. 25-47,Portfolio (Hardcover).

3. I casi aziendali

3.1 La crisi del 2008

Verso la fine del 2007 il mondo vide le origini di quella che era – ed ancora oggi è – una delle crisi economiche più intense e durature della storia. Nata inizialmente dallo scoppio di una bolla circoscritta ad un singolo settore (immobiliare) di una sola nazione (Stati Uniti), si è poi tradotta in una crisi del settore finanziario –e di ritorno dell'economia reale- di molti dei paesi economicamente piu sviluppati del pianeta. La recessione che ne è scaturita ha colpito duramente molte delle industrie più cicliche (tra le quali ovviamente quella automobilistica), ed ha spinto la maggioranza delle imprese a modificare le proprie *customer value proposition* per mantenere competitività o guadagnare una posizione di forza nel mercato, a scapito di players meno adattivi; ma non è errato dire che le origini della crisi siano di molto precedenti al 2007 e dallo spettro ben più ampio del solo settore immobiliare nordamericano.

All'inizio degli anni '70, la forte crescita registrata delle economie dominanti del pianeta, quasi ininterrotta dalla ricostruzione successiva alla Seconda Guerra Mondiale, iniziò ad attenuarsi (Tab. 3.1) a causa di alcuni avvenimenti: l'abbandono del sistema a cambi fissi sancito con gli accordi di Bretton Woods del 1944 (1971), l'inconvertibilità del dollaro (Agosto '71), l'aumento latente del prezzo di alcune materie prime a partire dal '68, gli shock petroliferi degli anni '70.[64] A seguito della richiesta di diversi paesi di convertire in oro parte dell'ammontare di dollari detenuto, gli Stati Uniti videro una drastica riduzione delle proprie riserve auree. A questo si aggiunga che fra il 1967 ed il 1969 alcuni paesi europei, tra i quali Francia e Gran Bretagna, finirono con lo svalutare le proprie monete. Fu così che il 15 agosto 1971 l'allora presidente americano Richard Nixon pose fine al Gold Exchange Standard con la dichiarazione dell'inconvertibilità del dollaro, lasciando fluttuare liberamente la moneta e operando una serie di svalutazioni fino al 1973. Inoltre, ancora più decisivo fu il sussistere del primo shock petrolifero. A seguito della guerra del Kippur (6-25 ottobre 1973), che vedeva lo stato di Israele fronteggiare Egitto e Siria, gli stati Arabi decisero di tagliare di circa il 25% la produzione di petrolio, con l'obiettivo di penalizzare gli Stati che appoggiavano Israele mediante il conseguente innalzamento dei prezzi.[65] A questa si aggiunse un secondo Shock petrolifero (1979), a seguito della riduzione dell'esportazione di petrolio da parte dell'Iran, nel quale ebbe luogo la rivoluzione Khomeinista. In quegli anni il prezzo del petrolio salì vertiginosamente, e questo (oltre ad aumentare di molto gli introiti dei paesi esportatori, primi fra tutti Kuwait e Arabia Saudita) portò di conseguenza all'aumento del prezzo finale di tutti i beni. Oltre al prezzo del petrolio, all'epoca principale fonte di energia, nei paesi occidentali più avanzati aumentarono anche i salari, a seguito delle pressioni sindacali in tal senso. Parallelamente ricominciò a salire il tasso di disoccupazione, spinto anche in parte dalla sostituzione della manodopera non qualificata con macchinari industriali dal contenuto tecnologico

[64] Di Taranto G. (2012)*Lezioni dalla crisi: dai sistemi economici alla globalizzazione sistemica*. LUISS University Press, 2012.
[65] De Simone, E. (2012). Storia economica. *Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*.

progressivamente crescente. È proprio in questo periodo di cd. *Stagflazione* che iniziò a diminuire la fiducia verso le teorie Keynesiane, e fu drasticamente riconsiderato il ruolo dello Stato nell'economia: secondo i Neoliberisti l'intervento di quest'ultimo minava l'efficienza nel funzionamento del mercato, in grado di regolarsi quasi autonomamente mediante il meccanismo di domanda ed offerta. Le autorità avrebbero dovuto dunque procedere con un drastico ridimensionamento dell'intervento pubblico nell'economia domestica, mediante la deregolamentazione dei mercati, la privatizzazione delle imprese a partecipazione pubblica e la riduzione dell'incidenza del welfare, e avrebbero conseguentemente dovuto limitarsi (si sarebbe conseguentemente dovuto limitare) a definire regole chiare per il funzionamento di un mercato dominato da soggetti privati, in grado di raggiungere *best practices* efficienti in maniera quasi autonoma. Se da un lato la riduzione del welfare fu di difficile attuazione a causa delle resistenze dei consociati che ne traevano beneficio, ben più facile fu la privatizzazione delle imprese, finite in Europa sotto l'ala Statale principalmente negli anni '60 o, come nel caso delle imprese rilevate dall'IRI, negli anni '30. La spinta alla liberalizzazione dell'economia, i cui promotori furono Ronald Regan (Stati Uniti, 1981-1989) e Margaret Thatcher (Gran Bretagna, 1979-1990), arrivò anche a molti dei settori in precedenza meramente regolamentati dallo Stato, primo fra tutti quello bancario; una delle più rilevanti azioni di deregolamentazione del settore bancario fu quella posta in essere dall'amministrazione Clinton nel 1999, con l'abolizione del "Glass-Steagall Act"[66]. Nascevano così grandi conglomerati finanziari come Lehmann Brothers, Goldman-Sachs e Morgan Stanley e, negli anni successivi, la deregolamentazione del *trading* dei derivati (attraverso il Commodity Futures Modernization Act[67], approvato dall'amministrazione Clinton nel 2000, non facendoli così rientrare nella vigilanza della SEC) e la cartolarizzazione dei titoli obbligazionari. Le politiche di liberalizzazione finanziaria avviate dal mondo anglosassone furono fatte proprie anche dai paesi dell'Unione Europea, dove furono attuate verso la fine del secolo. Le banche centrali furono sollevate dall'obbligo di finanziare i debiti pubblici e rese indipendenti dal potere esecutivo; la circolazione internazionale dei capitali fu liberalizzata; fondi finanziari e fondi pensione furono liberalizzati con l'acquisizione da parte di soggetti privati. Questa deregolamentazione, accompagnata da fenomeni che hanno trasformato l'assetto geo-politico mondiale (Costituzione dell'UE, caduta del Muro di Berlino), insieme allo sviluppo di nuove tecnologie informatiche e della comunicazione, alla finanziarizzazione delle economie, allo sviluppo di un sistema produttivo internazionale basato sulla competitività, hanno dato origine a "reti di interdipendenza planetaria" di natura economica, finanziaria, culturale, con il predominio delle politiche di mercato su quelle pubbliche e della "transnazionalità del potere economico e finanziario" sulla sovranità

[66] Il Glass-Steagall Act è una legge del 1933 che, fino alla sua abrogazione, ha regolato l'attività bancaria negli Stati Uniti; si basava su due pilastri: il primo era la fondazione del "Federal Deposit Insurance Corporation", istituto governativo americano il cui compito era quello di vigilare sull'operato delle banche nazionali, nonché garantire un rimborso fino a 250.000 dollari per depositante per le banche in crisi di liquidità; il secondo era il divieto di eseguire, per lo stesso istituto finanziario, le attività bancarie sia commerciale che di investimento.

[67] http://www.sec.gov/about/laws/cfma.pdf scaricato il 28 aprile 2016.

degli stati[68]. Per queste ragioni le pratiche finanziarie rischiose attuate negli Stati Uniti hanno portato ad una crisi economica mondiale. L'insolvenza dei mutui immobiliari *subprime*, concessi fino al 100% del valore della proprietà e senza le opportune garanzie, in seguito all'aumento del tasso di interesse della Federal Reserve dall'1% al 5,25% tra il 2004 e il 2006 portarono alla caduta del valore degli immobili per pignoramenti, causati dall'eccessivo aumentare delle rate rispetto al valore reale delle abitazioni. Banche e intermediari finanziari avviarono in quel momento la cartolarizzazione dei mutui, trasformandoli in titoli negoziabili, messi in vendita sui mercati internazionali. La svalutazione di questi titoli mise in serie difficoltà economiche alcuni dei maggiori istituti di credito americani, fino al collasso avvenuto tra il 2007 e il 2008 con la bancarotta di banche ed entità finanziarie, prima fra tutte quella di Lehmann Brothers[69] del 15 settembre 2008. Negli USA si verificò un'immediata diminuzione dei valori borsistici con vendite frenetiche, una forte riduzione della capacità di consumo e risparmio della popolazione e conseguenti effetti sull'economia. Attraverso i titoli tossici la crisi finanziaria giunse in Europa. Programmi di interventi statali in USA consentirono il salvataggio di banche americane ed europee più volte a partire dal 2007. Interventi statali di ricapitalizzazione e nazionalizzazione consentirono, a paesi come Inghilterra e Spagna, il salvataggio delle banche a rischio.

Tab (3.1) : Tassi percentuali medi annui di crescita del PIL pro capite nelle diverse regioni del mondo (1913-2003).
Fonte: *A.Maddison, l'economia mondiale dall'anno 1 al 2030, un profilo quantitativo e macroeconomico,* Milano, 2008, Pag.436 (tab. A.8).

Regioni	1913-1950	1950-1973	1973-2003
Europa occidentale	0,8	4,1	1,9
Usa, Canada, Australia, Nuova Zelanda	1,6	2,5	1,9
Giappone	0,9	8,1	2,1
Asia (escluso Giappone)	-0,1	2,9	3,9
America Latina	1,4	2,6	0,8
Europa orientale	0,6	3,8	0,9
Unione Sovietica	1,8	3,4	-0,4
Africa	0,9	2	0,3
Mondo	0,9	2,9	1,6

[68] G. Di Taranto adotta la definizione di globalizzazione di A. Martinelli in *La democrazia globale. Mercati, movimenti, governi*, U. Bocconi Ed., 2004.
[69] Cornett, M. M., & Anolli, M. (2015). *Economia degli intermediari finanziari*. McGraw-Hill Education. CORNETT, Marcia Millon, et al. *Economia degli intermediari finanziari*. McGraw-Hill Education, 2015.

3.1.1 La crisi nel mercato automotive

Gli effetti della crisi a livello macroeconomico furono forti e soprattutto duraturi: come già detto, la crescita del Pil di molte delle più grandi potenze economiche del pianeta subì forti cali; lo shock più forte si registrò nel 2009, quando i Pil della media UE, degli Stati Uniti e del Giappone scesero rispettivamente del 4,74%, 2,77% e 5,52% (Fig. 3.1). Come avviene in tutte le recessioni economiche, la contrazione del Pil fu accompagnata da un incremento del tasso di disoccupazione, che arrivò spesso a superare il 10% (si pensi che la media nell'Eurozona del 2012 era dell'11,4%) e, in alcuni casi, anche il 20% (come ad esempio in Grecia, dove la disoccupazione arrivò ad un massimo del 27,2% nel 2013) (Fig. 3.2). Tra il 2010 e il 2011 la crisi si allargò al debito sovrano e alle finanze pubbliche di molti paesi, soprattutto dell'eurozona, che in alcuni casi hanno scongiurato possibili default grazie a piani di salvataggio (Irlanda, Portogallo, Grecia), consistenti nell'erogazione di ingenti prestiti da parte di UE e FMI, aventi come contropartita politiche di bilancio rigorose sui conti pubblici. Se negli anni '30 le politiche Keynesiane avevano spinto i governi ad avere un ruolo attivo di promotore della ripartenza economica, nella recente crisi le manovre di Austerity hanno invece portato ad un generale aumento dell'imposizione fiscale, che ebbe come primari effetti l'aumento del costo del lavoro e della vita; fu così che in molti Paesi -specialmente Europei- le politiche poste in essere dai governi finirono con il rallentare la ripresa, anziché che incentivarla.

Le ripercussioni sul mercato dell'auto furono drammatiche. Si pensi a tal riguardo che le immatricolazioni in Europa passarono 15.958.871 milioni a 12.336.883 milioni tra il 2007 ed il 2010, registrando una diminuzione del 22,7 % (Fig. 3.3); Questo shock fu maggiore negli Stati Uniti, dove si passò dai 7.562.334 veicoli leggeri immatricolati nel 2007 ai 5.401.565 del 2009 (equivalente ad calo del 28,6%) (Fig. 3.4)**.** In questo periodo molte imprese automobilistiche si trovarono in una situazione di grave difficoltà, tanto che in alcuni casi, in maniera più o meno diretta, si tornò a ricorrere agli aiuti di Stato (Tab. 3.2). In un comunicato stampa, il Parlamento Europeo, nel 25 marzo 2009 "riconoscendo l'importanza dell'industria automobilistica per l'occupazione, l'innovazione e la competitività chiede di definire un quadro d'azione europeo per le misure a sostegno del settore, senza distorcere la concorrenza[70]. Sollecita poi la semplificazione e l'aumento del sostegno finanziario al comparto specie tramite la B.E.I. (Banca Europea Investimenti), e i programmi di rottamazione, con lo scopo di sostenere e accelerare le necessarie trasformazioni tecnologiche e garantire l'occupazione"[71]. In Italia oltre bando di Industria 2015 (relativo alla mobilità sostenibile[72]) il governo approva una serie di misure volte ad accrescere la domanda di autoveicoli.

[70] "Il trattato che istituisce la CE vieta gli aiuti di stato (art.87) alle imprese in quanto distortivi del principio della libera concorrenza, sono tuttavia ammesse alcune deroghe di pieno diritto (par.2) o eventuali (par.3). Tra queste i progetti di interesse comune (lettera b)" www.legXV.camera.it scaricato il 28 Aprile 2016.
[71] www.europarl.europa.eu scaricato il 28 aprile 2016.
[72] INDUSTRIA 2015. Disegno di legge sulla nuova politica industriale varato dal governo italiano il 22 settembre 2006, che stabilisce le linee strategiche per lo sviluppo e la competitività del sistema produttivo italiano in una prospettiva di medio-lungo periodo (2015). Fra gli strumenti di intervento previsti i PII (Progetti di Innovazione Industriale), progetti che mirano all'innovazione di aree strategiche per lo sviluppo del paese come la mobilità sostenibile.

Lo stesso fanno Francia, Germania, Spagna, Regno Unito, Svezia, USA, con l'obiettivo di sostenere la domanda e rispettare le indicazioni dell'UE per il rinnovo del parco autoveicoli. Le ragioni da imputare al crollo delle immatricolazioni di veicoli leggeri sono molteplici: oltre al sopracitato problema della riduzione dei redditi e dell'aumento del tasso di disoccupazione, va anche sottolineato il fatto che dallo scoppio della crisi fino ai mesi finali del 2014 il prezzo del petrolio mantenne livelli tendenzialmente più alti rispetto a quelli degli anni precedenti. Come è noto, il settore automobilistico è pesantemente dipendente dal petrolio ed i suoi derivati: prescindendo dalla dipendenza dal petrolio del settore industriale a livello energetico, la costruzione ed il funzionamento delle automobili richiedono lubrificanti ed altri liquidi sintetici, pneumatici, guarnizioni, componenti estetiche e molto altro, molte delle quali necessitano peraltro una frequente sostituzione.

In molti paesi è stata anche ulteriormente aumentata l'accisa sui carburanti, andando ad aumentare ulteriormente le spese per gli automobilisti. L'automobile è poi un bene durevole, spesso ben al di sopra delle aspettative del suo stesso proprietario: non è poi così raro, per un'automobile manutenuta con cura, percorrere oltre mezzo milione di chilometri. Un forte calo della fiducia dei consumatori, dovuto in buona parte a tutte le sopracitate cause, hanno spinto gli stessi a rivedere le proprie spese, specialmente in materia di mobilità. Del resto la qualità costruttiva, i sistemi elettronici di sicurezza e l'efficienza dei motori delle automobili costruite fino al 2007 avevano raggiunto uno standard sufficientemente elevato da non farle sfigurare rispetto alle automobili di generazione successiva. Il consumatore medio preferì dunque allungare la vita media della propria vettura, ed aspettare di vedere la luce della ripresa per effettuare un acquisto rilevante e dispendioso come un'automobile nuova, o talvolta addirittura fare a meno della stessa e ricorrere a mezzi di trasporto alternativi; A conferma di questa affermazione è anche possibile notare la contrazione, seppur modesta, del volume del mercato Europeo dell'usato tra il 2006 ed il 2010 (Fig. 3.5), e il contemporaneo aumento del prezzo medio per unità usata venduta. (Fig. 3.6)

Nemmeno il mercato automotive italiano sfuggì a questo triste destino, registrando addirittura decrementi maggiori: di fatti, i veicoli immatricolati scesero dai 2.490.570 del 2007 ai 1.304.648 del 2013, che in termini percentuali rappresenta una variazione negativa del 47,62%. Si pensi che, in questa industria dal trend storicamente positivo, per riscontrare livelli di vendite così bassi bisognerebbe tornare al lontano 1978[73](Fig. 3.7). Non sarebbe corretto però imputare questo crollo alla sola congiuntura economica: in reazione alla crisi del debito sovrano, il governo Italiano si è trovato a dover ripetutamente incrementare tasse, imposte ed accise, aumentando in tal modo sia il gettito fiscale che il costo della vita. Innanzitutto sono state innalzate, in maniera quasi immediata, le accise sui carburanti per veicoli leggeri. In aggiunta all'aumento del prezzo del barile di petrolio rispetto al periodo pre-crisi, tra il 2008 ed il 2012 il governo pose in essere un aumento delle accise su tutti i carburanti automobilistici: nello specifico aumentarono del 29,4% sulla benzina super senza piombo, del 27% sul gasolio, del 21% sul GPL e del 4,6% sul gas metano (Fig. 3.8).

[73] http://www.motornet.it/statisticheserver/NEW_storico.html scaricato il 28 aprile 2016.

Nel 2012 si arrivò ad un massimo storico nel prezzo dei carburanti nella rete ordinaria (non autostradale), tale per cui il prezzo della benzina super senza piombo standard arrivò a superare i 2,00€/l, ed i 2,10€/l nel caso di benzine super con trattamenti speciali (es. IP 100 ottani). Secondo una stima di Federconsumatori e di Adusbef, le famiglie italiane avrebbero accusato un aumento della spesa in carburante di 768 euro all'anno, equivalenti mediamente a circa 50 giorni di spesa alimentare[74]. Per rendere l'idea di quanto questi prezzi fossero alti sia a livello assoluto che relativo, si pensi al fatto che per ovviare al problema, molti residenti del nord Italia iniziarono a recarsi in Svizzera per effettuare il rifornimento, dove 50 litri di carburante costavano fino a 18 euro in meno[75]. I prezzi delle assicurazioni aumentarono generalmente in tutta Europa, ma secondo una ricerca Nielsen l'Italia era, nel 2013, il paese nel quale il costo dell'RC Auto aveva mediamente il peso maggiore sullo stipendio degli automobilisti: 6,5% contro il 3,2% della media dei paesi considerati. (Fig. 3.9) L'IVA, infine, è aumentata di due punti percentuali, passando dal 20% del 2011 al 22% del 2013. Sebbene questo incremento possa sembrare tutto sommato modesto, ha avuto un doppio effetto: ha incrementato sia il prezzo delle automobili a sé stante (per esempio, per un auto precedentemente venduta a 117.300€ come la Maserati Quattroporte del 2009, si sarebbe verificato un incremento di prezzo finale di ben 1.956€[76]), sia il *total cost of ownership* delle stesse (si pensi al prezzo dei ricambi, dei servizi di manutenzione, ancora del carburante e delle assicurazioni).

Con la Legge n.214 del 2011 fu poi introdotto l'obbligo per i proprietari di automobili "di lusso", a partire dal 2012, di pagare il c.d. "Superbollo": si tratta di una tassa dall'ammontare variabile in base alla potenza dell'automobile, ulteriore rispetto al bollo annuale dovuto per la semplice proprietà del veicolo[77]. Visto che la soglia di potenza oltre la quale sarebbe stato necessario pagare il superbollo era di 185Kw/250CV, era facile intuire che questo avrebbe fatto ulteriormente sprofondare il segmento delle auto di lusso, sia nel numero di acquisto di nuovi che nel prezzo di vendita di usati. Questi aumenti cumulati spingono il T.C.O di una Maserati Quattroporte 4.2 immatricolata nel 2011 da circa 4500 a 7600 euro,

---

[74] http://www.corriere.it/economia/12_agosto_22/benzina-oltre-due-euro-record_43e0fa94-ec40-11e1-9004-4e22268e2993.shtml scaricato il 28 aprile 2016.

[75] http://www.laprovinciadivarese.it/stories/Homepage/287154_pieno_di_benzina_e_diesel_svizzera_mai_cos_conveniente/ scaricato il 28 aprile 2016.

[76] Per semplicità è stata considerata l'ipotesi microeconomica di una curva di offerta perfettamente elastica, per la quale l'onere della tassazione è scaricato interamente sui consumatori; nella realtà dei fatti tale onere è solitamente ripartito in vario modo *tra* consumatori e imprese, a seconda dell'inclinazione delle curve di domanda e di offerta.
Varian, H.R. (2010). *Microeconomi, settima edizione italiana* (pp.294-296). Editrice Cafoscarina.

[77] $\boldsymbol{Ammontare\ Superbollo}\ (€) = [(\boldsymbol{P^*_{Kw}} - \mathbf{185}) * \mathbf{20} * \boldsymbol{R_t}] * \mathbf{1,3}$
$\boldsymbol{P^*_{Kw}}$= Potenza in KW dell'automobile
$\boldsymbol{R_t}$ = ammontare ridotto dovuto al tempo dall'immatricolazione **t**
Se 5 < t < 10 → $\boldsymbol{R_t}$ = 0,60
Se 10 < t < 15 → $\boldsymbol{R_t}$ = 0,40
Se 15 < t < 20 → $\boldsymbol{R_t}$ = 0,15
Se t > 20 → $\boldsymbol{R_t}$ = 0

passando dal 3,8% al 6,5% del valore di listino dell'automobile[78]. Una ricerca di Federconsumatori ha poi evidenziato come anche il costo dei pedaggi autostradali sia salito, registrando un aumento del ben 46,5% tra il 2004 e il 2014[79].

Va sottolineato che, sia come causa che soprattutto come conseguenza della riduzione del trasporto privato su gomma, sono nati e si sono rafforzati altri mercati soddisfacenti la medesima funzione d'uso: solo a livello nazionale si rammentano il rafforzamento dei servizi di "car sharing", come Enjoy e Car2Go, di trasporto ad alta velocità su ruote, come quelli di TrenItalia e di Italo, ed il trasporto su lunghe distanze "low cost", come quelli proposti da BlaBlaCar o da Megabus. Anche in Italia il calo della fiducia (Fig.10) ha spinto ulteriormente i consumatori -qui notoriamente propensi al risparmio- a posticipare l'acquisto di veicoli nuovi, puntando invece ad allungare la vita utile della vettura già detenuta e spesso, nel caso di motori alimentati a benzina, a convertirla ad un sistema di alimentazione a gas. Questi dati dovrebbero essere sufficienti a far capire quanto, in un arco temporale di appena 5 anni, il *total cost of ownership* di un'automobile, specialmente se di grossa cilindrata, dall'alta potenza o dai consumi di carburante poco parsimoniosi –tre caratteristiche tipiche dei veicoli di lusso- sia improvvisamente cresciuto, ed abbia spinto molti consumatori a cercare soluzioni più economiche per la mobilità.

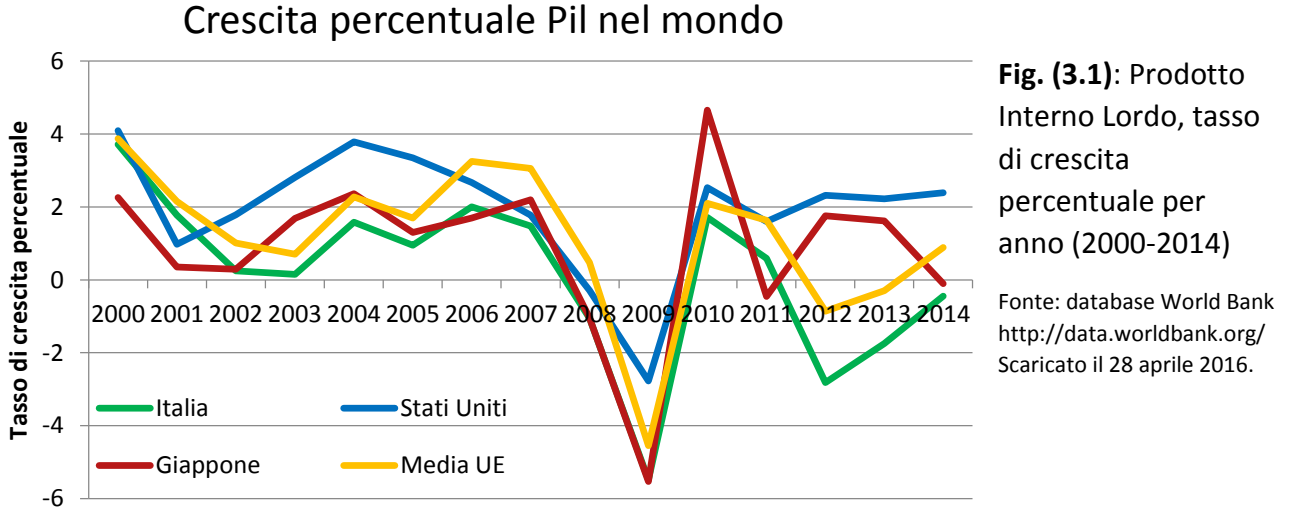


Fig. (3.1): Prodotto Interno Lordo, tasso di crescita percentuale per anno (2000-2014)

Fonte: database World Bank http://data.worldbank.org/ Scaricato il 28 aprile 2016.

[78] Il *Total Cost of Ownership* monetario è stato calcolato considerando una Maserati Quattroporte base, con motore 4.2 benzina da 294,2 kW; è stato inoltre considerato che il guidatore, uomo coniugato di 55 anni e con oltre 20 punti sulla patente (situazione ottimale da un punto di vista assicurativo) percorresse circa 20.000 km all'anno.

[79] http://www.federconsumatori.it/news/foto/c.s.27gennaio2015Tariffe.pdf scaricato il 28 aprile 2016.

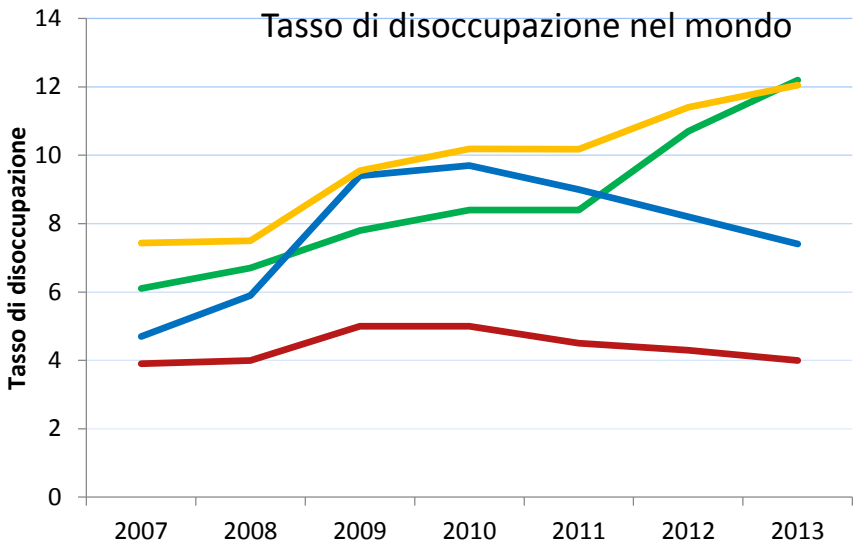


Fig. (3.2) : Tasso di disoccupazione per anno, espressa in valore percentuale (2007-2013). Si utilizza la medesima legenda riportata in Fig.(3.1).

Fonte: database World Bank http://data.worldbank.org/ Scaricato il 28 aprile 2016.

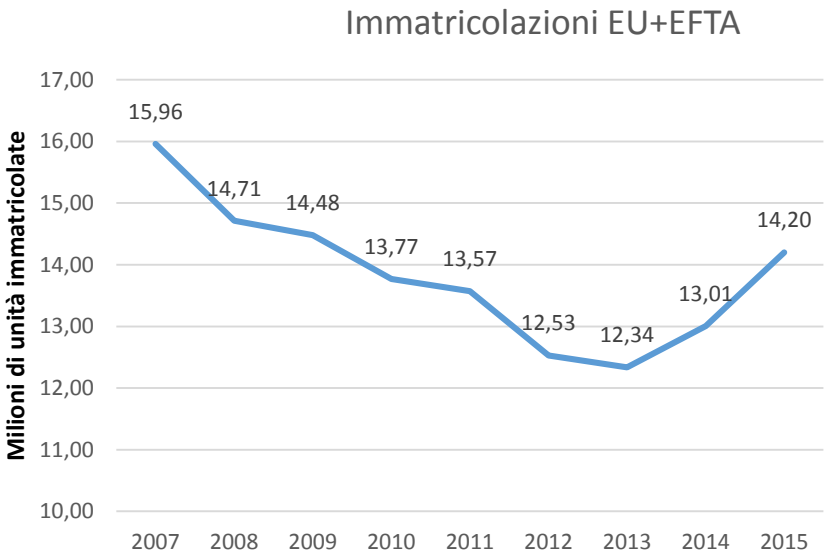


Fig. (3.3) : Numero di automobili immatricolate nell'area EU+EFTA, espresse in milioni di unità (2005-2015).

Fonti:
Articoli de "Il Sole 24 Ore" (2007-2010)
Database Federauto (2011-2015).
http://www.federauto.it/sezione-pubblica/dati-di-mercato
Scaricato il 28 aprile 2016.

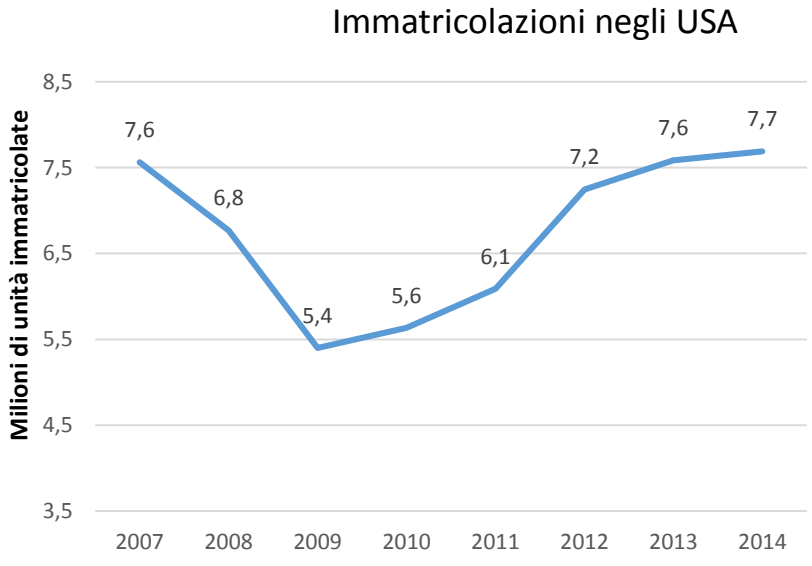


Fig. (3.4): Numero di automobili immatricolate negli Stati Uniti, espresse in milioni di unità (2007-2015).

Fonte:
http://www.autoalliance.org/files/AA_CarsMoveAmerica.pdf
Scaricato il 28 aprile 2016.

Paese	*Intervento*	*Ammontare complessivo, modalità*
Unione Europea	European Green-Cars Initiative, partnership pubblico-privato	5 miliardi €, destinati alla produzione di auto a basse emissioni e propulse con carburanti alternativi
Unione Europea	Prestiti agevolati per ricerca e sviluppo (emissioni CO2) dell'European Investment Bank	16 miliardi € periodo 2009-2011
Italia	PII Mobilità sostenibile	180 milioni €
Italia	Rottamazione auto vecchie ed incentivi all'acquisto di nuove	1,2 miliardi € 1500 € per acquisto auto rottamando una Euro 2 immatricolata fino al 1999 3500 € per auto a metano o elettriche (2000 se a GPL) con emissioni < 120 gr. CO_2/km
Francia	Rottamazione auto vecchie ed incentivi all'acquisto di nuove	400 milioni € 1000 € a veicolo, emissioni dei veicoli inferiori a 160 gr. CO_2 per km (in luogo dei 130 precedenti) 2000 € per auto sotto i 100 gr. CO_2/km
Francia	Fondo di investimento e crediti a tasso agevolato a Renault e Peugeot-Citroën, vincolati alla non delocalizzazione	6 miliardi € 400 milioni € per ricerca 300 milioni € per fondo componentistica 150 milioni € per la formazione
Germania	Rottamazione auto vecchie ed incentivi all'acquisto di nuove	500 milioni € 2500 € a veicolo (9 anni di età), sospensione tassa automobilistica per auto vendute entro 06/09, allo studio l'introduzione della tassa CO_2
Germania	Copertura crediti, sostegno ricerca e sviluppo	100 miliardi € per copertura crediti 1 miliardo € copertura crediti per Opel 500 milioni € per ricerca e sviluppo
Spagna	Prestiti senza interessi per l'acquisto di auto nuove	1,2 miliardi € al 2010 Fino a 10.000 € con prestito a tasso zero, rottamando una vecchia di 10 anni per l'acquisto di auto max 30.000 €
Spagna	Aiuti al settore, prestiti agevolati	800 milioni €
Regno Unito	Prestiti di garanzia per Jaguar e Land Rover	2,5 miliardi €
Regno Unito	Riduzione dell'IVA	Dal 17,5% al 15%
Svezia	Prestiti straordinari e garanzie su crediti	1,9 miliardi € a garanzia sui crediti (Saab, Volvo) 470 milioni € in prestiti alle aziende 263 milioni € per ricerca e sviluppo
USA	Prestiti agevolati case costruttrici, il governo acquisisce una partecipazione (equity warrant), pari al 20% del valore degli aiuti	17,4 miliardi $ (9,4 a GM e 4 a Chrysler) per 7 anni (tasso 5% per i primi 5 e poi del 9%). Altri 4 mld.$ a febbraio vincolati ad un piano di ristrutturazione (pena la restituzione)

Tab. (3.2): Una mappa delle principali misure di sostegno al settore automobilistico durante la crisi.
Fonte: Fiorito, G. (2009). La crisi del settore automobilistico e le misure di sostegno dei paesi industrializzati. *Economia e politica industriale*.

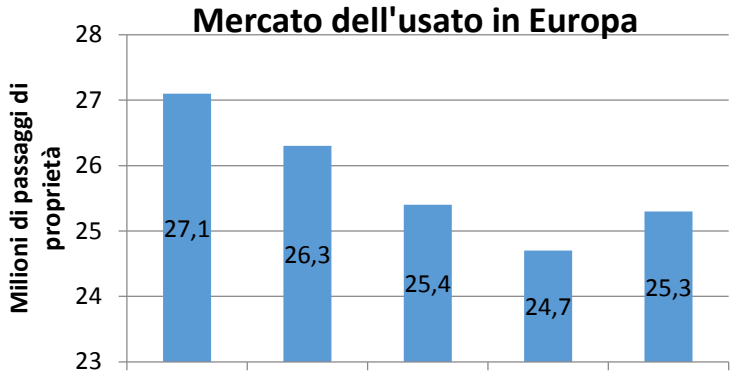


Fig.(3.5) : Veicoli usati venduti per anno in Europa, milioni di unità (2006-2010).

Fonte: ricerca MarketLine del 16 settembre 2011.

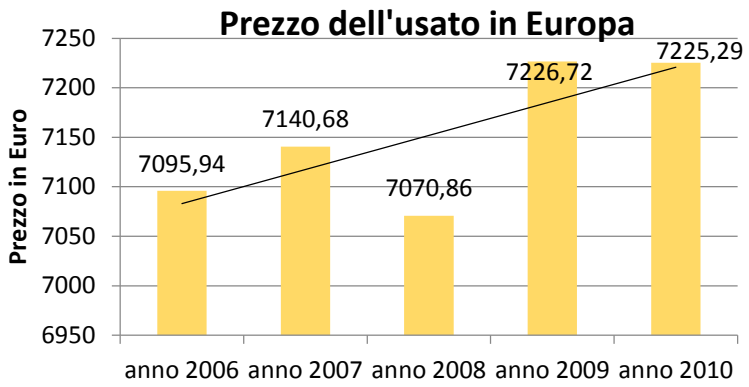


Fig.(3.6) : mercato dell'usato in Europa, prezzo medio per unità venduta espresso in Euro (2006 - 2010).

Fonte: ricerca MarketLine del 16 Settembre 2011.

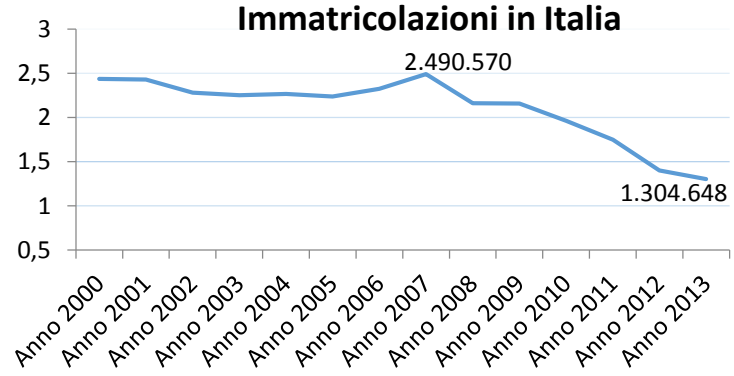
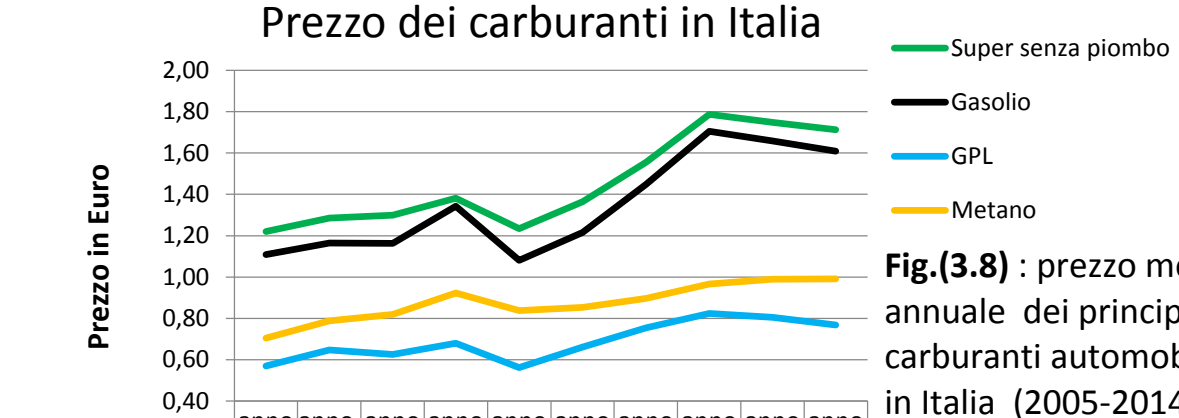


Fig.(3.7) : milioni di autovetture immatricolate in Italia (2000-2013).

Fonte: Dati Eurotax http://www.motornet.it/statisticheserver/NEW_storico.html Scaricati il 28 aprile 2016.



	anno 2005	anno 2006	anno 2007	anno 2008	anno 2009	anno 2010	anno 2011	anno 2012	anno 2013	anno 2014
Super senza piombo	1,22	1,29	1,30	1,38	1,23	1,36	1,56	1,79	1,75	1,71
Gasolio	1,11	1,16	1,16	1,34	1,08	1,22	1,45	1,71	1,66	1,61
GPL	0,57	0,65	0,63	0,68	0,56	0,66	0,75	0,82	0,81	0,77
Metano	0,70	0,79	0,82	0,92	0,84	0,85	0,90	0,97	0,99	0,99

Fig.(3.8) : prezzo medio annuale dei principali carburanti automobilistici in Italia (2005-2014).
Fonte: database UnionePetrolifera http://www.unionepetrolifera.it/?page_id=1461 scaricato il 28 aprile 2016.

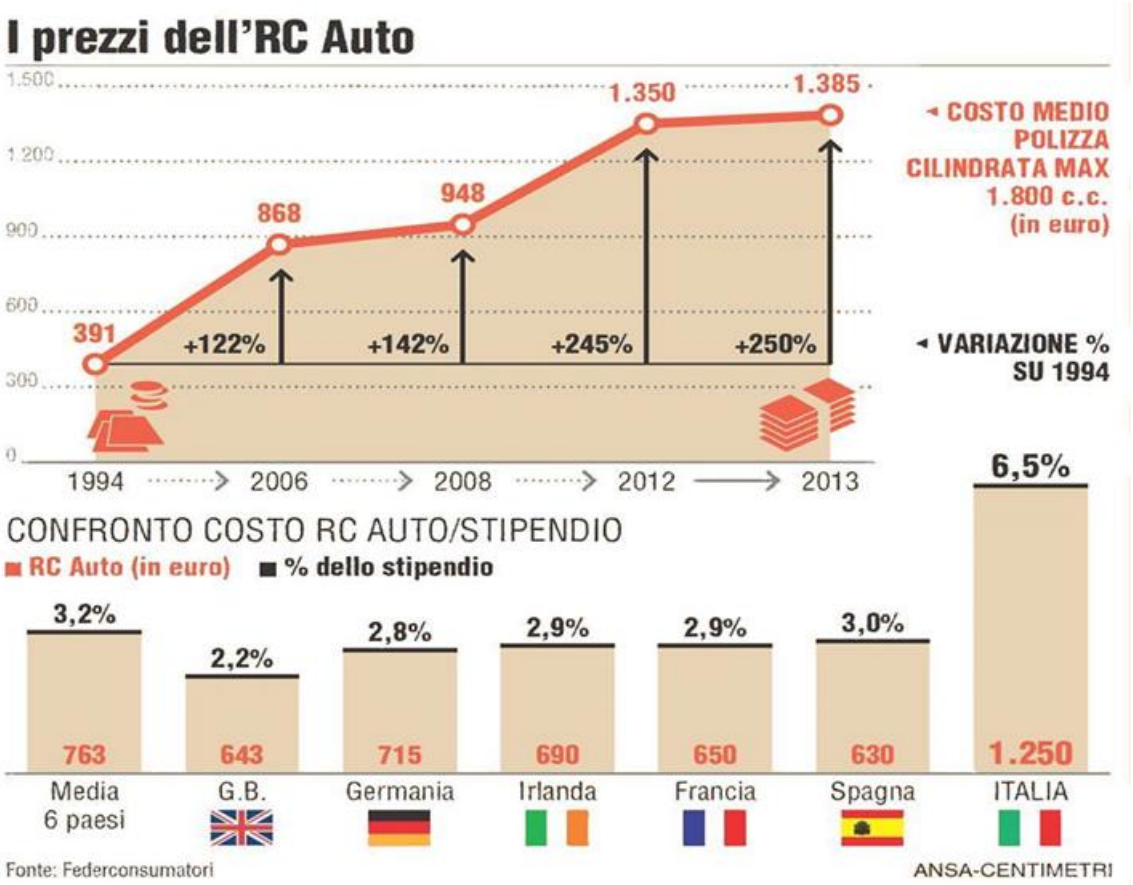


Fig.(3.9): Crescita dei prezzi dell'RC auto in Italia nel tempo, e paragone con i prezzi riscontrabili in Europa (assoluti e come percentuale sullo stipendio).
Fonte web dell'infografica: http://www.infomotori.com/guide/auto-nuova-con-assicurazione-gratuita-il-primo-ann_75907/ scaricata il 28 aprile 2012.

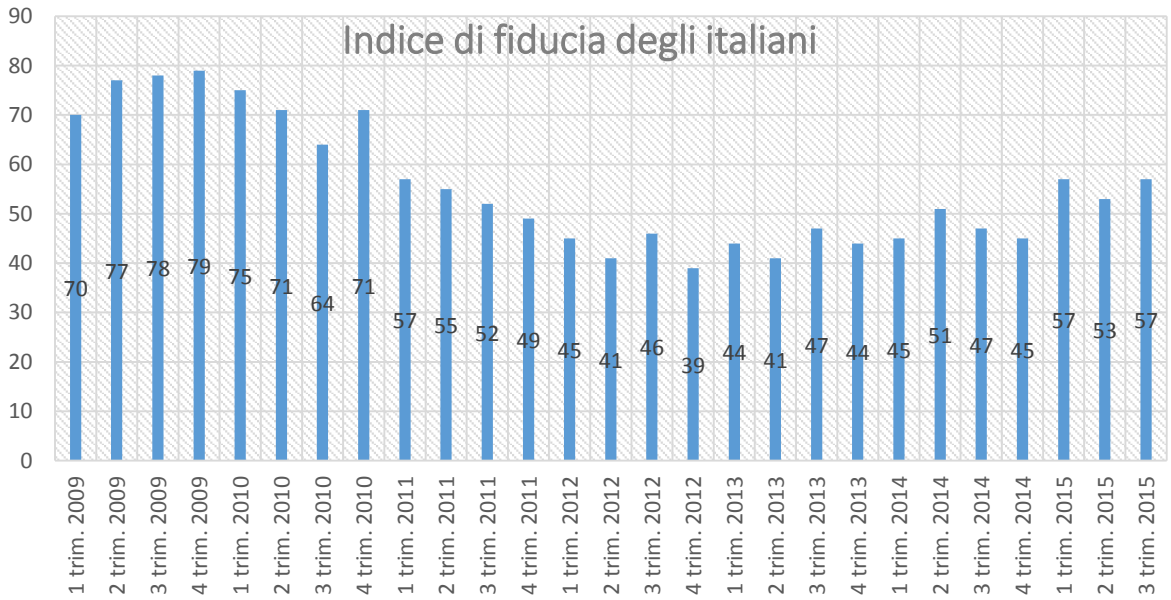


Fig.(3.10) : indicatore Nielsen di fiducia dei consumatori, rilevazioni in Italia (I trimestre 2009- III trimestre 2015).
Fonte: http://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/trimestrale/2016/02/03/foto/l_indice_di_fiducia_nel_iv_trimestre_2015-132608380/1/#5 scaricato il 28 aprile 2016.

3.2 Il caso Maserati

A metà dello scorso decennio Maserati era un piccolo produttore di automobili collocato nel centro Italia, che produceva vetture sportive per un pubblico ristretto. Ogni veicolo veniva prodotto con una cura quasi artigianale, e da prodotto artigianale era anche il numero di pezzi venduti (meno di 6000 pezzi l'anno)[80]. Il numero di dipendenti nella divisione italiana di Maserati (613 nel 2005) era relativamente basso per un costruttore che esporta in tutto il mondo.

Dal 2005 il gruppo FIAT, proprietario del 100% delle partecipazioni Maserati e passato sotto la guida dell'amministratore delegato Sergio Marchionne, ritrovò la giusta spinta, tornando in utile dopo 4 anni. Furono lanciati modelli –per l'epoca- innovativi, quali la Fiat Grande Punto, destinata ad essere un successo commerciale e a rimanere nei listini (comprendendo i 3 restyling) per oltre 10 anni, e l'Alfa Romeo 159, finalista del 2006 nella prestigiosa competizione "auto dell'anno"[81]. Di lì a poco sarebbe stata lanciata anche la 500, destinata a diventare la chiave del rilancio di Fiat e a vincere il premio "auto dell'anno" nel 2008[82]. Vengono raffinati anche i motori diesel "Multijet", che con la cilindrata 1300cc vinceranno il premio "motore dell'anno" nel 2005. Ma all'inizio di quella che verrà successivamente definita "l'era Marchionne", nella quale l'intero gruppo migliorerà il posizionamento ed i risultati operativi a livello globale, Maserati si trovava in difficoltà. Il portafoglio di prodotti era estremamente limitato: dopo aver ritirato dal commercio "Coupè" e "Spyder" nel 2007, linee criticate per l'elevata difficoltà di guida per i clienti dalla scarsa esperienza, per l'utilizzo di alcune componenti Fiat (chiaramente non adatte ad una vettura di lusso) e comunque ormai tecnicamente superate, l'intera offerta si identificava nell'unico modello rimasto: Quattroporte, arrivata alla sua quinta serie[83]. Si trattava di una berlina di lusso, dalle dimensioni molto elevate (la lunghezza massima era di ben 510 cm) e dotata del motore Ferrari 4.200cc, alimentato rigorosamente a benzina. Sebbene al lancio (2003) avesse riscosso un discreto successo commerciale, Quattroporte era spesso criticata dalla stampa per essere una vettura dall'impronta troppo sportiva per un'ammiraglia, ed essere più adatta ad una guida su pista che ad un tranquillo utilizzo stradale. Se infatti le sue prestazioni assolute erano le più elevate del segmento, il suo assetto rigido la rendeva meno confortevole della concorrenza per l'utilizzo quotidiano[84].

Nel 2007, in virtù dell'esigenza di rinnovare l'offerta nel segmento "coupé", Maserati lancia GranTurismo, una vettura a 4 posti disegnata da Pininfarina, e realizzata sul pianale di Quattroporte opportunamente modificato. La sportivissima vettura, chiamata scherzosamente "l'auto del commendatore" dai dipendenti, permette di rafforzare il posizionamento di Maserati quale produttore di auto di classe e dalle elevate

[80] http://www.altran.it/en/about-us/altran-italia/clients/maserati.html#.V0sxDvmLTIU scaricato il 29 maggio 2016.
[81] http://www.autoblog.it/post/1753/nomination-per-lauto-dellanno-2006 scaricato il 29 maggio 2016.
[82] http://www.autoblog.it/post/23653/tutte-le-auto-dellanno-dal-1964-a-oggi scaricato il 29 maggio 2016.
[83] Cancellieri, G., Dal Monte, L., De Agostini, C., Ramaciotti, L., (2013). *Maserati, un secolo di storia* (pp.215-216). Giorgio Nada Editore.
[84] Tratto dalla 15° stagione di Top Gear, disponibile sul sito https://www.youtube.com/watch?v=RmeeF9ZtkCA Scaricato il 29 maggio 2016.

prestazioni; nello stesso anno viene anche lanciata GranCabrio, variante decappottabile della sopracitata versione coupé[85]. Quattroporte viene inoltre rinnovata sia nel design, con fari a led e una nuova forma della presa d'aria, che nella meccanica, con l'introduzione dell'ancora più performante motore Ferrari 4.700cc; Questo permise all'impresa di innalzare le vendite e rilanciare parzialmente il marchio, che dopo diversi anni conclusi in perdita tornò a conseguire profitti positivi (circa 37 milioni di euro nel 2008**)** (Fig.3.12). Ma con l'avvento della crisi le vendite rallentarono, la società tornò ad operare in perdita e le mutate condizioni politiche ed economiche richiesero un profondo intervento di ristrutturazione del portafoglio prodotti. Nel 2012 Quattroporte -con quasi 9 anni di onorata carriera durante i quali aveva vinto ben 57 premi internazionali, principalmente per lo stile[86]- aveva ormai raggiunto il termine del suo *product life cycle*; Le sue specifiche tecniche ed i suoi consumi la rendevano inoltre meno appetibile ai consumatori, adesso particolarmente attenti all'onerosità di mantenimento delle automobili -soprattutto se di lusso. È così che viene annunciato il lancio della sesta serie di Quattroporte, che sarebbe stata proposta con specifiche più adatte alla vigente situazione del mercato. Viene inoltre annunciato il lancio di "Kubang", SUV dalla linea sportiva che sarebbe teoricamente dovuto entrare in produzione tra il 2013 ed il 2014[87]; ma al management questo non sembrava sufficiente, e decise -nella ricerca di uno scontro più diretto con gli affermati gruppi tedeschi, che facevano la voce grossa nella vendita delle più comuni vetture berline medio-grandi, nonché di un incremento nelle vendite- di tentare un'estensione di linea verso il basso. Questo genere di estensione di marca non era nuovo a Maserati, che tra gli anni '80 e '90 aveva proposto una molteplicità di varianti della sua entry level "Biturbo"; ma in quel caso, a causa della scarsa durata delle componenti meccaniche, della dubbia affidabilità e della qualità costruttiva non all'altezza delle ambizioni dichiarate, Biturbo finì con il vendere molto meno del previsto[88]. Lo scarso successo del nuovo modello sarebbe stato uno smacco da evitare a tutti i costi, specialmente vista l'intensità della competizione presente nel settore in tale periodo.

3.2.1 Il lancio di Ghibli

È al salone di Shanghai del 2011 che viene presentata "Ghibli", frutto del *trading down* di Maserati. Si tratta di una berlina medio-grande destinata ad essere esportata a livello globale. È omologata per 5 persone, è lunga quasi 5 metri e il peso si attesta sui 1835 chili. Il nome -come spesso accaduto nel gruppo FCA negli anni precedenti- richiama alla memoria un coupé prodotto dall'impresa modenese in due serie (la prima tra il 1969 ed il 1973, la seconda tra il 1992 e il 1996). È un'automobile nata per essere in linea con l'immagine sportiva e distinta del brand: Il design è più aggressivo di quello di Quattroporte, ma

[85] Cancellieri, G., Dal Monte, L., De Agostini, C., Ramaciotti, L., (2013). *Maserati, un secolo di storia* (pp.225-226). Giorgio Nada Editore.
[86] Cancellieri, G., Dal Monte, L., De Agostini, C., Ramaciotti, L., (2013). *Maserati, un secolo di storia* (pp.221-222). Giorgio Nada Editore.
[87] http://www.automoto.it/news/iaa-2011-live-maserati-kubang.html scaricato il 29 maggio 2016.
[88] Cancellieri, G., Dal Monte, L., De Agostini, C., Ramaciotti, L., (2013). *Maserati, un secolo di storia* (pp.205-210). Giorgio Nada Editore.

mantiene comunque l'eleganza che si addice ad una vettura "executive". In un'intervista rilasciata pochi mesi dopo il lancio, il capo designer Lorenzo Maciotti affermò che con Ghibli l'obiettivo era quello di disegnare una vettura "attraente, che non invecchi, in grado di resistere nel tempo"[89]; questo obiettivo è in vero comune nella progettazione di qualsiasi modello della casa.

Per l'auto sono proposte due motorizzazioni, entrambe 3.0 V6. La prima è rappresentata da una *power unit* biturbo benzina progettata in collaborazione con i tecnici della Ferrari, ed assemblata negli stabilimenti di quest'ultima a Maranello; per questo sofisticatissimo e potente motore – che eroga tra 330 e 409 cavalli, a seconda della versione di Ghibli sulla quale è installato- non è stato fatto ricorso all'*ingredient branding*, e il motore riporta il marchio Maserati. Questo per evitare di volgarizzare il brand Ferrari, che gode di una delle *brand strength* più elevate al mondo[90]. La seconda è data da un motore turbodiesel, punto di parità per quei consumatori benestanti ma non al punto da potersi permettere un'auto dal costo di mantenimento medio mensile superiore al mezzo migliaio di euro. Il turbodiesel, propulsore storicamente disdegnato dai puristi della sportività, è una novità assoluta per Maserati. Si tratta di un motore già visto sulle varie Jeep Grand Cherokee e Lancia Thema, ma rivisto nella turbina, negli iniettori e nel cambio per renderlo più grintoso e adatto ad una guida sportiva; è stato inoltre applicato il "*Maserati Active Sound System*", un sistema brevettato di alterazione del suono che, con altoparlanti gestiti elettricamente applicati all'altezza dei terminali di scarico atti a ridurre le frequente poco gradevoli tipiche del motore diesel, permette di modificare la voce di scarico e di far assomigliare il *sound* a quello di un potente motore a benzina. Del resto il *sound* aggressivo è un classico punto di differenziazione delle automobili sportive italiane[91]. Questo PoD garantisce alla vettura una superiore esperienza di guida, la cui importanza è data dal fatto che vetture di questo livello sono beni a metà tra il *feel*, e il *think*[92]. Il consumo è drasticamente più basso rispetto a quello di qualsiasi referenza mai presentata da Maserati: con ben 16,1 km/l, comparati ai 6,5 km/l della vecchia Quattroporte, i consumi sono più simili a quella di una *city car* che a quelli di una *supercar*, e con l'esplosione del caro benzina questo fattore si rivela determinante per la scelta dei consumatori. La motorizzazione turbodiesel ha anche un secondo vantaggio: la versione da 250cv, nata dal volontario depotenziamento della versione da 275cv, è esente da superbollo. In confronto alla più sportiva versione S V6 turbobenzina, il risparmio annuo in tal senso ammonta a 2.320€ l'anno, pari al 3,4% del prezzo del

[89] Tratto dalla serie-documentario "supercar-superbuild", stagione 1 episodio 5. Disponibile sul sito https://www.youtube.com/watch?v=TJQL0mjOFwk scaricato il 29 maggio 2016.
[90] http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2014-02-18/brand-finance-cavallino-rampante-e-brand-piu-influente-mondo-133142.shtml?uuid=ABzKPKx scaricato il 29 maggio 2016.
[91] Tratto dalla prova di "Al Volante" del settembre 2014 (pagg.94-95).
[92] Si rimanda alla distinzione tra prodotti *think* e *feel* proposta da Kotler et al.: i think sono quelli valutati dal consumatore in maniera razionale, in base ai benefici funzionali che riesce a dispensare; i feel sono quelli che coinvolgono maggiormente la sfera emotiva dei consumatori, e vengono dunque valutati in base ai benefici simbolici o emozionali che riescono a generare. Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M.502-505 (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

modello diesel e il 2,8% del prezzo del modello a benzina[93]. Entrambe le motorizzazioni sono proposte insieme al rapidissimo cambio automatico ZF ad 8 marce, utilizzato anche da BMW. Su richiesta possono anche essere installati i selettori di marcia dietro al volante, diventati ormai la norma in supercar stradali e auto da corsa. Il sistema frenante è composto da dischi forati autoventilanti in lega di ghisa ed alluminio, e pinze monoblocco a 6 pistoncini all'anteriore e a 4 pistoncini al posteriore; queste soluzioni tecniche di altissimo livello consentono alla vettura di arrestarsi in appena 35 metri ad una velocità di 100 km/h. Tutte le Ghibli sono caratterizzate dalla trazione posteriore, tranne la Ghibli S Q4 che adotta un innovativo sistema di trazione integrale "on demand": in caso di condizioni di bassa aderenza o di perdita di grip sull'assale posteriore il sistema è in grado di trasferire istantaneamente (in soli 150 millesimi di secondo) la necessaria motricità alle ruote anteriori, a vantaggio del controllo della vettura. Sono inoltre presenti altri sistemi elettronici di controllo della stabilità del veicolo, per garantirne un comportamento prevedibile e renderla più facile da guidare. Sul fronte della maneggevolezza, l'adozione di sospensioni anteriori a quadrilatero con doppi bracci oscillanti e di un sistema multilink a cinque bracci al posteriore unisce comfort e comportamento sportivo. A richiesta sono disponibili gli ammortizzatori in alluminio Skyhook, che si adattano automaticamente alle condizioni dell'asfalto[94]. Oltre ad essere una vettura performante e gestibile, Ghibli è anche estremamente sicura: dopo aver ottenuto il punteggio massimo nei crash test Euro NCAP (dal 2013 resi più rigidi dall'inserimento di verifiche della sicurezza dei bambini a bordo e della valutazione della protezione dei pedoni) riesce anche ad eccellere nei più rigidi test americani dell'Insurance Institute for Highway Safety, che in virtù dell'ottenimento del voto più alto in tutte e quattro le prove (urto frontale, urto laterale, urto posteriore a bassa velocità e schiacciamento tetto), conferisce a Ghibli il riconoscimento "Top Safety Pick"[95]. La qualità degli interni, già di per sé elevata grazie all'uso di materiali pregiati e al design ricercato, è stata ulteriormente incrementata dall'*ingredient branding*, per il quale si è ricorso a partner di successo. L'impianto Hi-fi è infatti prodotto da Bowers & Wilkins, ed è costituito da ben 15 altoparlanti ed un amplificatore da 1280 watt. Su richiesta sono poi disponibili gli esclusivi interni in seta - rarissima negli interni di un'automobile- firmati Ermenegildo Zegna. Da una vettura dal prezzo superiore ai 60.000 euro ci si aspetta poi una qualità costruttiva ineccepibile e la totale assenza di difetti di fabbrica. Per questa ragione, oltre a severi controlli di qualità degli assemblaggi operati dal personale, ogni auto costruita viene sottoposta ad una doccia di 40 minuti, ad uno stress test che simula l'equivalente di 40 chilometri di strade dissestate e ad una prova su banco a rulli ad una velocità di 140 km/h, per verificarne rispettivamente la tenuta di vernice e guarnizioni, il corretto assemblaggio delle sospensioni ed il funzionamento della trasmissione. I prezzi sono compresi tra 70.331 e 87.313 euro per le versioni benzina, ed è di 68.159 euro

[93] http://www.ilfattoquotidiano.it/2013/09/17/francoforte-maserati-ghibli-risveglio-italiano-in-settore-dimenticato-per-anni/637150/ scaricato il 29 maggio 2016.
[94] tratto dalle informazioni presenti sulla E-Brochure di Maserati Ghibli, disponibile sul sito http://www.maserati.it/maserati/it/it/index/tools/ebrochures.html . scaricato il 29 maggio 2016.
[95] http://www.automobilismo.it/maserati-ghibli-sicurezza-a-5-stelle-auto-20188 scaricato il 29 maggio 2016.

per le due versioni turbodiesel. Secondo la stampa specializzata, i prodotti in grado di fare diretta concorrenza alla Ghibli sono cinque: Audi A6, BMW serie 5, Infinity Q70, Jaguar XF, Mercedes classe E. I costruttori di queste vetture (eccetto Jaguar) hanno gamme più ampie e linee di prodotto molto più profonde. A differenza della Ghibli, proposta ad un prezzo di base già di per sé elevato, le concorrenti vengono mediamente proposte a range di prezzo molto più estesi e con versioni di base più abbordabili (Fig. 3.28).

3.2.2 I risultati del lancio di Ghibli

Ghibli, come detto, è una linea pensata sia per avere successo a livello nazionale ed Europeo, sia per essere esportata a livello mondiale; non è un caso se il lancio è avvenuto proprio al salone di Shanghai, dal momento che i consumatori cinesi nutrono un crescente interesse verso le vetture di alta fascia europee e sono disposti a pagare *premium prices* superiori a quelli praticati in Europa[96]. Oltre che con le classiche inserzioni in riviste prestigiose e in quotidiani economici nelle singole realtà nazionali, Ghibli è stata pubblicizzata con un suggestivo video promozionale della durata di circa 90 secondi, trasmesso durante la pausa pubblicitaria della 48esima edizione del Super Bowl. Questa pubblicità, la cui proiezione è costata oltre 10 milioni di euro, è stata visualizzata da ben 110 milioni di telespettatori, ed ha migliorato notevolmente immagine e notorietà sia del marchio che del modello nel mercato americano[97]. La reazione della stampa al lancio, sia a livello nazionale che internazionale, fu positiva. Secondo AlVolante la Ghibli ha "qualcosa in più in termini di grinta e personalità rispetto alle solite tedesche", ed anche nella versione turbodiesel "ha prestazioni esaltanti ed un rombo profondo". Sebbene riguardo alla dotazione di serie "potrebbe essere più generosa", la presenza di sofisticate soluzioni costruttive ed il telaio ben progettato la rendono adatta a "soddisfare i palati più fini". Viene assegnato il massimo punteggio riguardo alle prestazioni, alla ripresa del motore, alla frenata, alla completezza del cruscotto e alla tenuta di strada[98]. Secondo Quattroruote "il carattere complessivo della vettura è al perfetto punto di incontro tra ciò che serve su una berlina e ciò che invece ci si aspetta da una sportiva". L'isolamento acustico del veicolo e la possibilità di variarne elettronicamente l'assetto garantiscono "un gran comfort anche nei viaggi più lunghi". La guida è "diversa da tutte le altre [berline]", più entusiasmante ma comunque gestibile in tutte le situazioni. Quattroruote assegna il punteggio massimo nella valutazione della qualità generale del posto di guida, della ripresa del motore, dell'efficienza del cambio e del comportamento della vettura su strada.[99] Secondo il sito della la rivista inglese Autocar, "con un costo a partire da 48.000 sterline e disponibile anche con motore diesel, la Ghibli sta suscitando interesse come nessuna Maserati nella

[96] https://www.mckinsey.it/idee/profitti-mondiali-auto-40-in-cina scaricato il 2 giugno 2016.
[97] http://www.pambianconews.com/2014/02/05/maserati-presenta-la-nuova-ghibli-al-super-bowl-139986/ scaricato il 2 giugno 2016.

[98] Tratto dalla prova di AlVolante del settembre 2014 (pagg.90-96).
[99] Tratto dalla prova di Quattroruote del Dicembre 2015 (pagg.124-135).

storia"[100]. Spiegel online la definisce come "una vera Maserati", ed ancora "un volto nuovo nella monotonia delle berline d'affari"; secondo Auto Bild la vettura è "entusiasmante e dinamica, ancora più facile [da guidare] della Quattroporte". Infine per Die Welt, Ghibli "avrà un effetto positivo sull'immagine del marchio italiano e contribuirà ad accrescerne la clientela";[101] e di fatti così è stato, dal momento che ancora più entusiasta fu la reazione dei consumatori.

Nel 2013 le vendite a livello globale di Maserati salgono a 15.393, contro i 6.288 dell'anno precedente facendo registrare un aumento 145%; questo dato è di estremo interesse, se si considera che la vendita di Ghibli (conclusa in quell'anno con circa 2900 immatricolazioni, pari a quasi il 20% delle vendite complessive di Maserati) iniziò a Ottobre dello stesso anno. L'anno successivo questo trend positivo viene riconfermato: le vendite salgono a 36.448, segnando un ulteriore aumento del 137%. Calano infine dell'11% nel 2015, quando vengono prodotti complessivamente 32.474 veicoli (comunque superiori del 416% rispetto a quelle del 2012, prima del lancio di Ghibli) (Fig. 3.16). Nel mercato nazionale, dopo il crollo delle vendite registrato nel 2012 per le ragioni già illustrate (calo del 72,4%), Maserati riesce a risalire la china, e ad incrementare sia il numero di pezzi venduti (+973% tra 2012 e 2014, da 115 a 1235 vetture nuove immatricolate) che la -seppur modesta- quota di mercato (da 0,01% a 0,09% nel medesimo arco di tempo) (Fig. 3.15). Ghibli viene inoltre eletta "novità dell'anno 2014" dai lettori di Quattroruote, confermando l'evidenza di essere una vettura in linea con le aspettative ed apprezzata anche dagli appassionati[102]. Se le vendite assolute di Maserati sono incrementate vertiginosamente, restano comunque basse rispetto a quelle registrate dalle imprese rivali, sia in numero assoluto che per segmento. È però vero che i concorrenti diretti, caratterizzati dal posizionamento da produttori di auto meno esclusive, tendono ad estendere molto di più la profondità delle loro linee di prodotto, con un ventaglio più esteso di motorizzazioni, allestimenti e prezzi; Maserati, al contrario, non ha voluto lanciare troppe versioni di Ghibli. Questa manovra è molto comune nel segmento luxury: è raro trovare, per vetture riservate ad un pubblico ristretto di consumatori, oltre mezza dozzina di varianti; Ma questo non deve far pensare che manchi la possibilità di personalizzazione: per Ghibli, come per quasi tutte le vetture di lusso, viene comunque lasciato al consumatore un elevato margine di personalizzazione del veicolo, mediante optional venduti sia in "pacchetti" che singolarmente. Inoltre di lì a poco sarebbe dovuto avvenire -sulla carta- il lancio di Giulia, berlina sportiva ma dal range di prezzi più accessibile (da 35.500€)[103], prodotta dalla meno esclusiva (ma comunque sportiva) Alfa Romeo, facente anch'essa parte del gruppo Fiat-Chrysler Automobiles. Non si è verificato poi il tipico fenomeno di cannibalizzazione dei prodotti di gamma più elevata: anche la

[100] http://www.autocar.co.uk/car-review/maserati/ghibli scaricato il 29 maggio 2016.
[101] http://www.omniauto.it/magazine/23683/nuova-maserati-ghibli-cosa-dicono-i-tedeschi scaricato il 29 maggio 2016.
[102] http://www.quattroruote.it/news/eventi/2014/01/27/vince_la_maserati_ghibli.html scaricato il 29 maggio 2016.
[103] http://www.autoamica.net/4734042_prezzi-alfa-romeo-giulia-si-parte-da scaricato il 1° giugno 2016.

sesta serie di Quattroporte, in ragione dell'aumentata attenzione dei consumatori verso il *total cost of ownership* (ed anche in parte verso il fenomeno di eccessiva svalutazione dell'usato che ne deriva, come accaduto a partire dal 2011), è stata dotata del motore 3.0 turbodiesel della sorella più piccola, permettendole di godere di tutti i vantaggi già descritti sopra. Si pensi che nel 2013 la sola Quattroporte garantì a Maserati un numero di vendite superiore a quello ottenuto dall'intero portafoglio prodotti nell'anno precedente[104]. A livello globale le vendite furono così elevate da dover pesantemente rivisitare il processo produttivo, avente luogo nel rinnovato stabilimento storico di Grugliasco[105]. Quest'ultimo, inaugurato a fine gennaio 2013, gode di sistemi assistenza robotizzata all'assemblaggio, e le sue 4 linee di montaggio permettono di realizzare in alternanza sia Ghibli che Quattroporte. La maggiore meccanizzazione ha richiesto un incremento della competenza tecnica dei dipendenti: la specializzazione dell'organico per il progetto di rinnovo del sistema produttivo ha richiesto complessivamente 300.000 ore di formazione[106]. In aggiunta, in virtù delle maggiori dimensioni dell'impianto (nonché dei volumi di produzione necessari) è aumentato anche il numero di dipendenti (+76% tra 2005 e 2015) (Fig. 3.13). Il rendimento per dipendente, nello stesso periodo, ha registrato un incremento del 184% (Fig. 3.14).

In definitiva, tutti gli accorgimenti sportivi e qualitativi citati nel paragrafo precedente hanno permesso a Ghibli di distinguersi dalla concorrenza, e di ottenere un'immagine coerente con il pay-off di Maserati: "*the absolute opposite of ordinary*". Con il favore della stampa, l'apprezzamento da parte dei consumatori e degli appassionati di automobili, uno straordinario aumento delle vendite, ed un utile di oltre 100 milioni di euro alla fine del 2014, si può affermare con sicurezza che Ghibli rappresenti un caso di *trading down* egregiamente gestito.

Sono di seguito riportate alcune tabelle raffiguranti lo storico dei ricavi operativi e di utile/perdita di Maserati, seguiti dallo storico del numero di dipendenti, del loro rendimento, dalle vendite conseguito a livello nazionale e mondiale. Sono poi state inserite alcune immagini raffiguranti la Maserati Ghibli, immortalata da diverse angolazioni. Vengono successivamente presentate alcune tabelle che facilitano la comprensione del caso illustrato: il primo gruppo permette il paragone con il resto della gamma Maserati, mentre il secondo confronta Ghibli (colori più accesi) con il resto della concorrenza. La media dei valori riportati dalla concorrenza è raffigurata dalle colonne più scure. La velocità massima è misurata in chilometri orari (Km/h), la potenza in cavalli vapore (Cv). L'accelerazione è stata ottenuta partendo dai dati ufficiali, ed usandoli per calcolare l'accelerazione media (misurata in m/s^2) nello scatto 0-100 km/h. Affidandosi al

[104] http://www.pambianconews.com/2014/02/05/maserati-presenta-la-nuova-ghibli-al-super-bowl-139986/ scaricato il 29 maggio 2016.
[105] http://video.corriere.it/fiat-grugliasco-inaugurata-fabbrica-maserati-gli-applausi-operai/a485e9f6-6b00-11e2-9446-e5967f79d7ac scaricato il 29 maggio 2016.
[106] Tratto dalla serie-documentario "supercar-superbuild", stagione 1 episodio 5. Disponibile sul sito https://www.youtube.com/watch?v=TJQL0mjOFwk scaricato il 29 maggio 2016.

classico parametro del tempo impiegato per raggiungere i 100 km/h di fatti si sarebbe ottenuto un risultato graficamente inverso, e dalla comprensione meno immediata. È infine proposto un paragone di fasce di prezzo (sia con la gamma che con la concorrenza) e di prezzo delle versioni considerate di Ghibli e della concorrenza. In quest'ultimo caso sono state considerate Maserati Ghibli S Q4 (versione benzina) e Maserati Ghibli Diesel 250cv (modello diesel); in rappresentanza delle concorrenti sono state selezionate le versioni più simili per potenza di ciascuna linea menzionata nel grafico. I dati utilizzati sono quelli dichiarati dalle rispettive case costruttrici, estratti dal mensile "Al Volante" di settembre 2014.

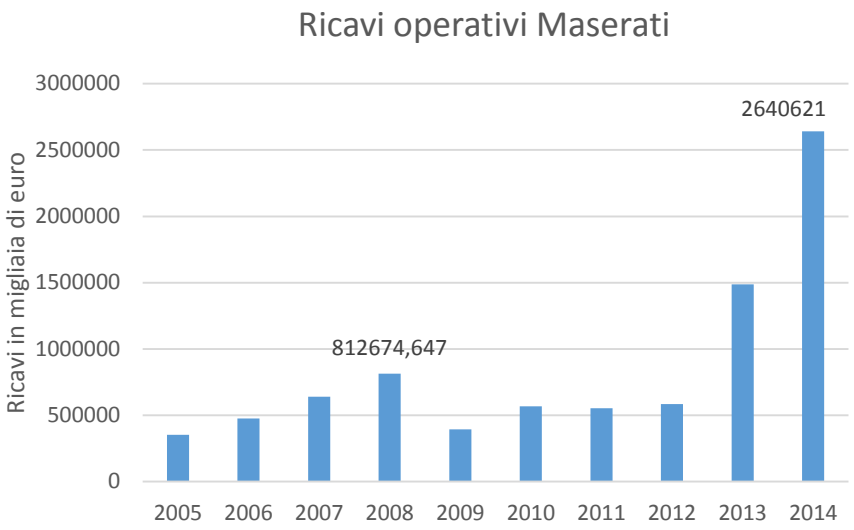


Fig.(3.11): ricavi operativi espressi in migliaia di euro conseguiti da Maserati (2005-2014).

Fonte: rielaborazione di bilanci Maserati.

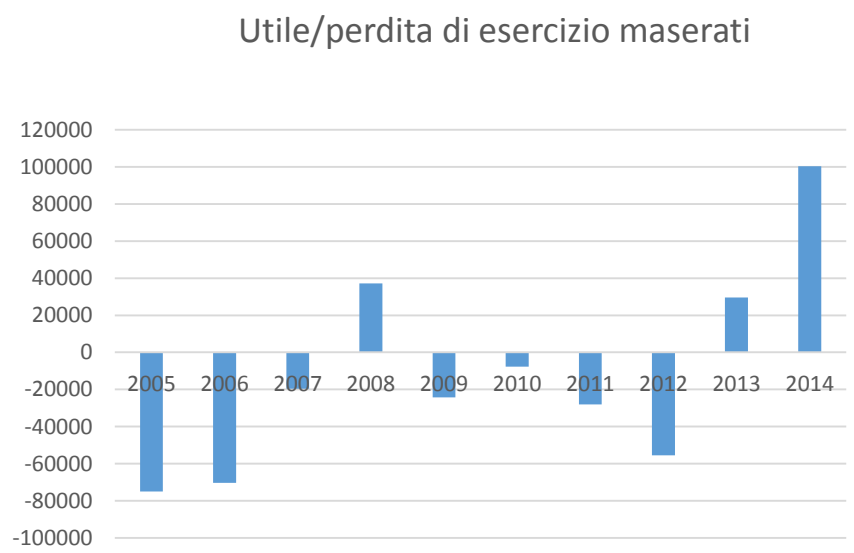


Fig.(3.12): Utile/perdita di esercizio per anno espresso in migliaia di euro conseguiti da Maserati (2005-2014).

Fonte: rielaborazione di bilanci Maserati.

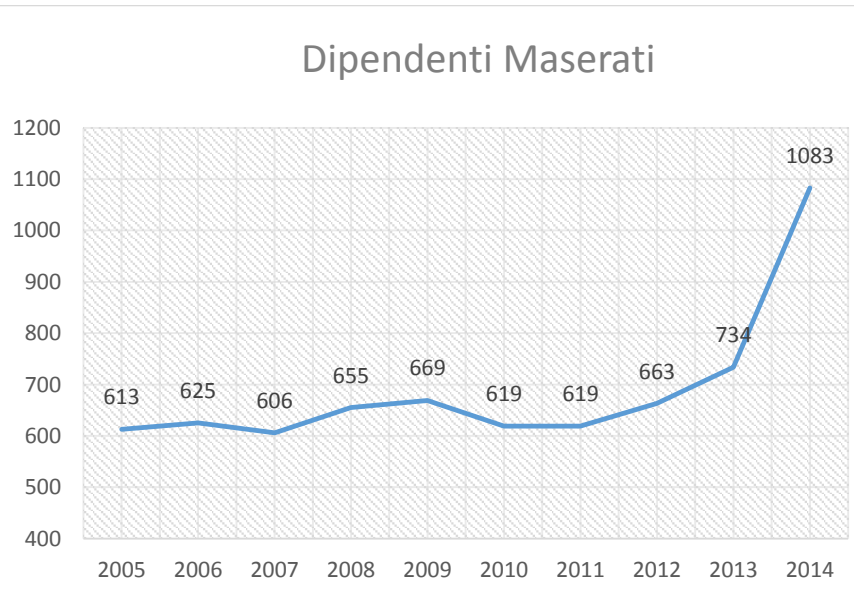


Fig.(3.13): dipendenti Maserati per anno (2005-2014).

Fonte: rielaborazione bilanci Maserati.

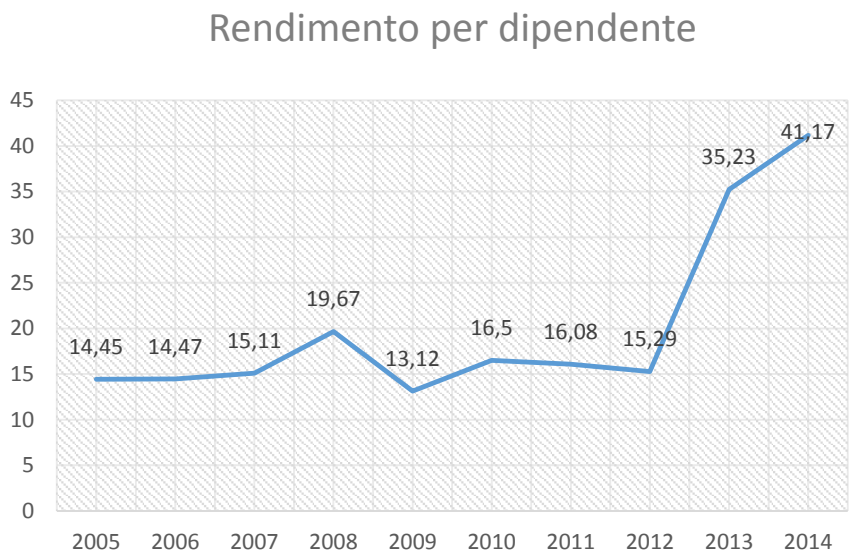


Fig.(3.14): Rendimento per dipendente Maserati, espresso in migliaia di euro.

Fonte: rielaborazione bilanci Maserati.

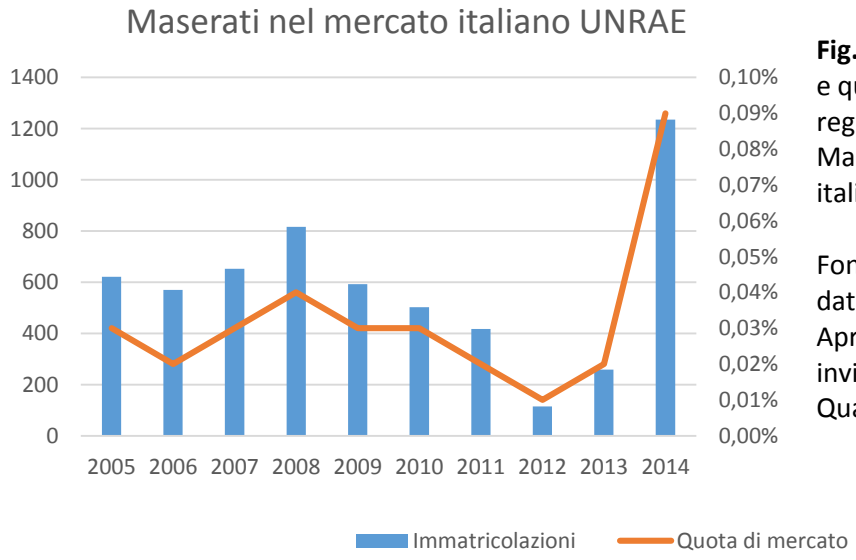


Fig.(3.15): Immatricolazioni e quota di mercato registrate per anno da Maserati nel mercato italiano.

Fonte: rielaborazione di dati UNRAE pubblicati il 30 Aprile 2015, gentilmente inviati dalla redazione di Quattroruote.

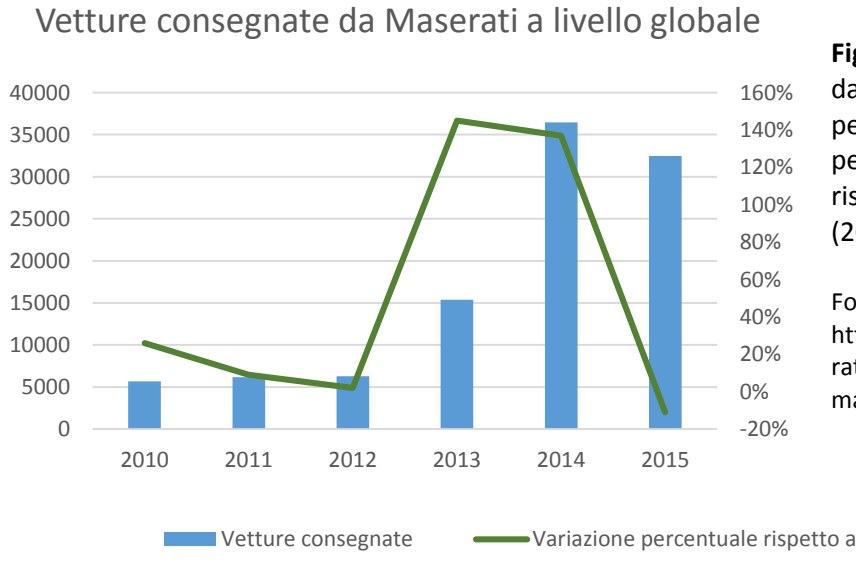


Fig.(3.16): unità consegnate da Maserati a livello globale per anno, e variazione percentuale nelle consegne rispetto all'allo precedente (2010-2015).

Fonte: http://www.carsitaly.net/maserati-sales.htm scaricato il 29 maggio 2016.

Fig. (3.17): Maserati Ghibli.

Fig.(3.18): Velocità massima

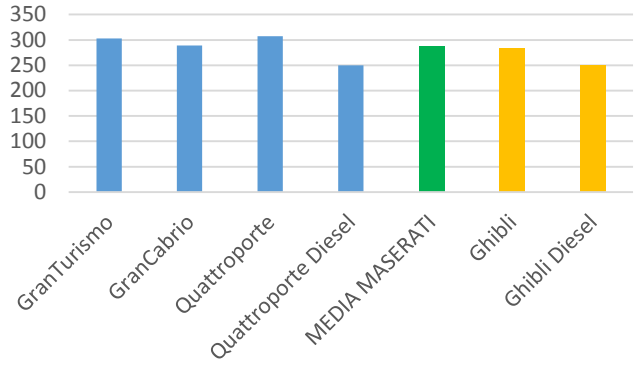


Fig.(3.19): Potenza

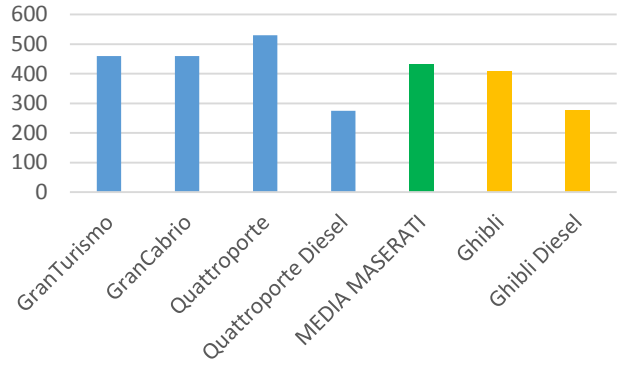
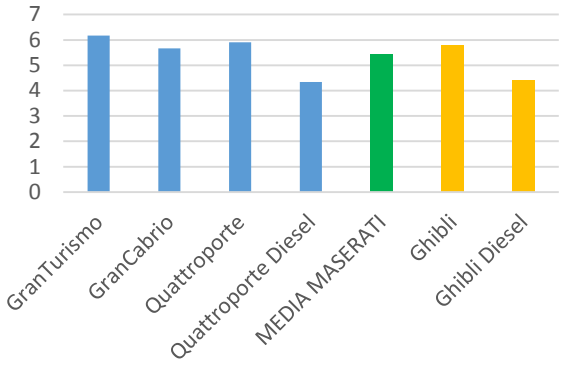


Fig.(3.20): Accelerazione



Figg.(3.18-3.22): paragoni prestazionali e di prezzo tra le linee della gamma Maserati.

Fonte: Dati dichiarati dalla casa, estratti dal listino del nuovo di "Al Volante" (settembre 2014).

Fig.(3.21): Rapporto potenza/peso

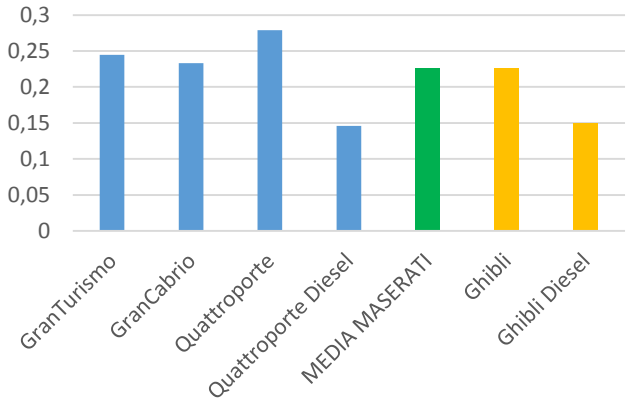
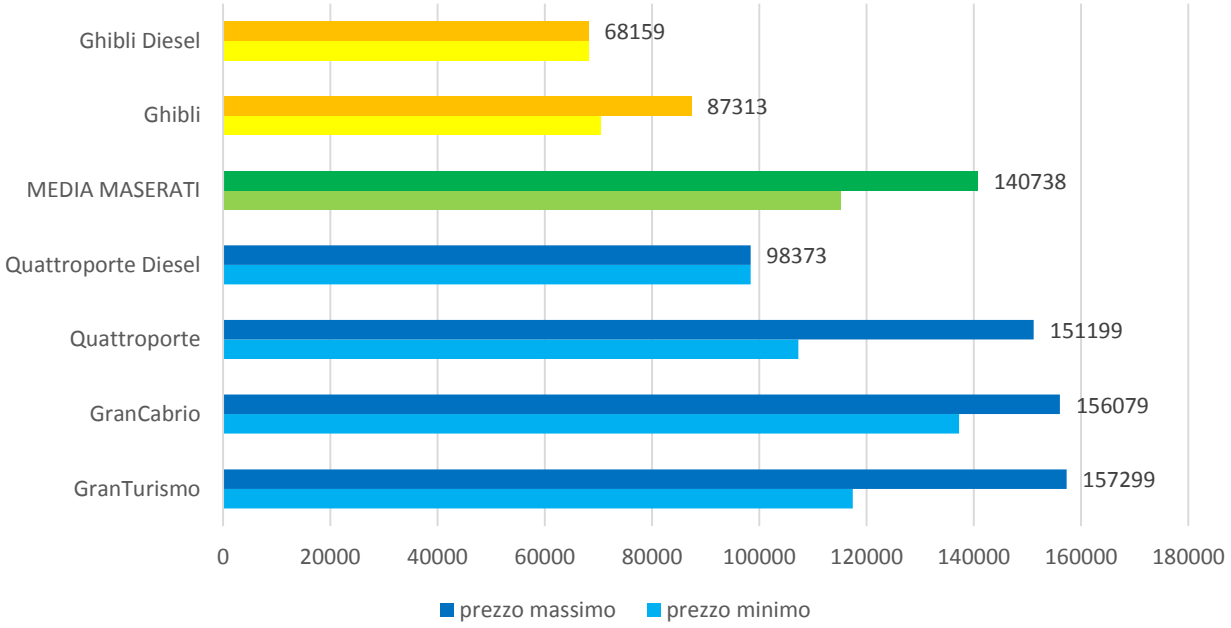
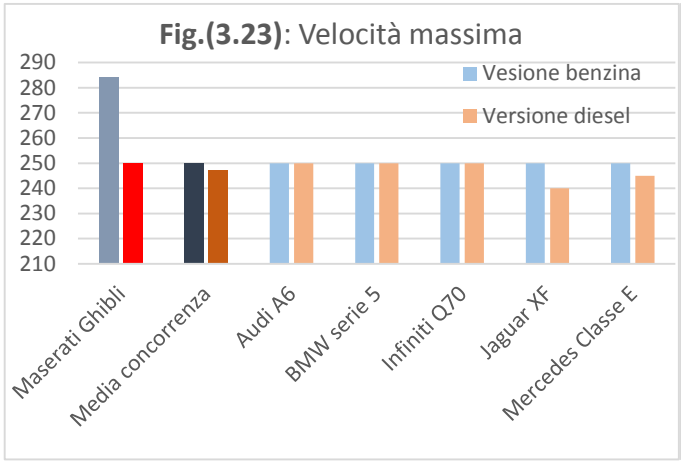
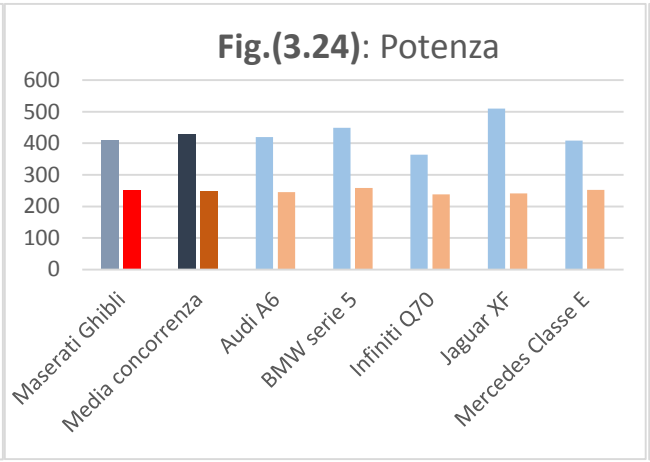
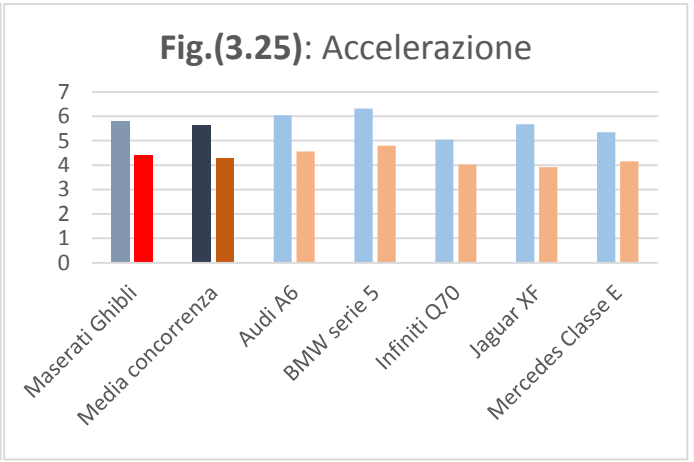


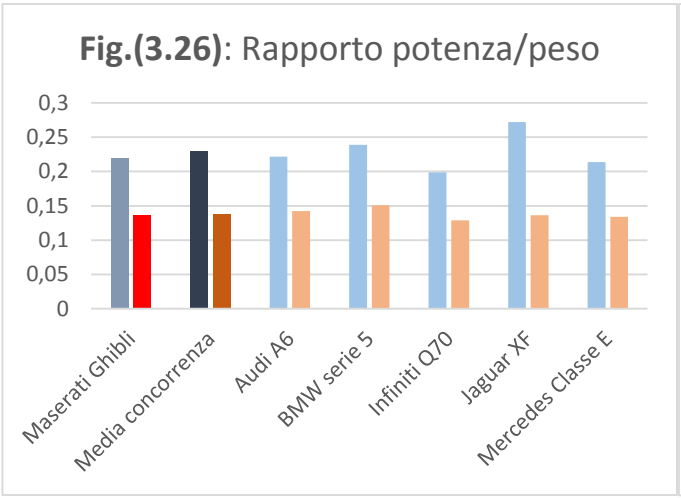
Fig.(3.22): Fasce di prezzo

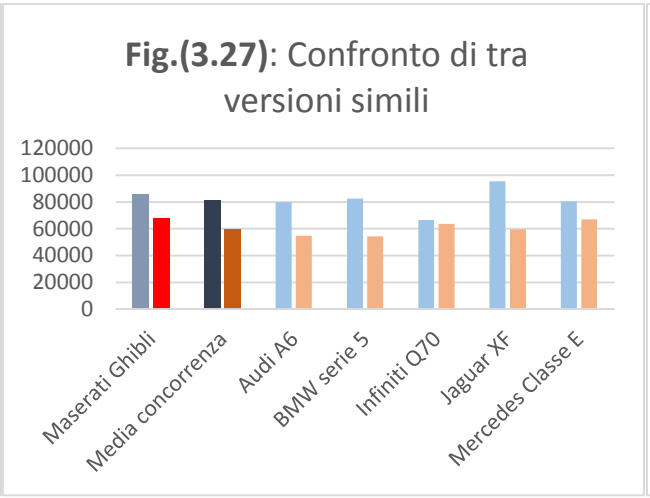


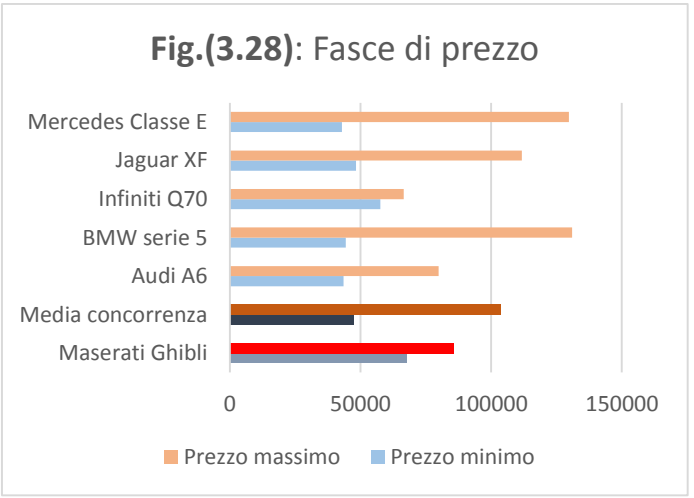












Figg.(3.23-3.28): paragoni prestazionali e di prezzo tra Ghibli e vetture di fascia equivalente della concorrenza diretta. Per le figure dalla 23 alla 27 sono stati utilizzati i dati delle seguenti versioni, rispettivamente per motorizzazioni benzina e diesel: *3.0 V6 S Q4* e *3.0 V6 Diesel* per Maserati Ghibli, *S6 4.0 TFSI V8 quattro S tronic* e *3.0 TDI quattro S tronic* per Audi A6, *550 xDrive* e *530d* per BMW Serie 5, *35h GT Premium* e *30d GT Premium* per Infiniti Q70, *5.0 V8 S/C XFR* e *3.0 D V& Portfolio* per Jaguar XF, *500 Premium 4Matic* e *350 BlueTEC Premium 4M* per Mercedes Classe E. Per la figura 28 sono stati utilizzati il prezzo minimo e massimo riscontrabili in ciascuna delle linee riportate, prescindendo dall'alimentazione della specifica versione.
Fonte: Dati dichiarati dalla casa, estratti dal listino del nuovo di "Al Volante", uscita di settembre 2014.

3.3 Il caso Aston Martin

Al sopraggiungere della crisi Aston Martin si trovava in una situazione diversa: al contrario di Maserati, facente parte del gruppo FCA (all'epoca Fiat Group), la casa inglese non faceva parte di alcun un affermato gruppo automobilistico. Di fatti nel 2007 la proprietà della piccola società inglese era passata ad un consorzio diretto da grandi nomi del mondo dei motori quali l'ex pilota di rally francese Frédéric Dor, e l'ex-manager dei team di Formula 1 *Benetton* e *British-American Racing* David Pender Richards, e composto da società di investimento del Kuwait (Investment Dar e Adeem Investment). Il gruppo Ford, che colpito dalla crisi si trovò a dover vendere la maggioranza delle partecipazioni di Aston Martin detenute per 425 milioni di sterline, decise di mantenere comunque una partecipazione di poco superiore al 10%, sufficiente a garantirle un contratto di fornitura per i motori delle *supercar* inglesi[107]. Nel 2008 Aston Martin accusò il colpo inferto dalla crisi: i ricavi operativi del 2008 erano drasticamente più bassi di quelli dell'anno precedente (si registrò un calo attorno al 26%) (Fig. 3.29), e questo fece vacillare l'impresa, che già in passato si era più volte ritrovata ai limiti della bancarotta**.** La gamma era all'epoca composta dalla V8 Vantage, dalla DB9 e dalla DBS, tutte auto coupé a 3 porte (V8 Vantage e DB9 erano disponibili anche in versione cabrio) con motorizzazioni estremamente sportive (a partire da 385 Cv) e prezzi tipicamente da vetture di lusso (oscillavano tra i 113.300€ della V8 e i 243.300€ della DBS). Erano destinate ad un pubblico alla ricerca di auomobili dal carattere estremamente sportivo ed elegante, dall'elevato comfort di marcia e dall'ineccepibile qualità costruttiva. La *brand image* era del resto quella dell'auto adatta ad una persona distinta, di classe ed affascinante come James Bond, che la guidava in ogni suo film. Va ricordato che proprio in quegli anni Aston Martin pubblicizzò i suoi modelli e rafforzò la sua immagine anche grazie ai film "007 *casino royale"* e *"007 quantum of solace*", nei quali l'attore protagonista Daniel Craig guida una Aston Martin DBS. Ma nonostante il previsto lancio dei modelli V12 (evoluzione del modello V8 Vantage, con meccanica rivista e motore più potente) e Rapide (modello a 5 porte con 5 posti, ben più abitabile dei precedenti modelli) la gamma rimaneva troppo limitata. I segmenti di mercato coperti erano pochi, e le vendite numericamente ridotte rendevano difficile realizzare sufficienti profitti da destinare a nuovi investimenti; il management arrivò alla conclusione che fosse necessaria una soluzione più radicale.

3.3.1 Il lancio di Cygnet

Negli ultimi mesi del 2009 diverse riviste automobilistiche europee annunciarono -non senza alcune perplessità- l'imminente estensione verso il basso di Aston Martin, con un'automobile di piccole dimensioni e con specifiche diametralmente opposte a quelle che fino ad allora ci si sarebbe aspettati da una vettura del prestigioso marchio inglese. L'auto in questione sarebbe dovuta essere un'evoluzione di IQ, una city car prodotta da Toyota già immessa nel mercato giapponese alla fine del 2008 e nel mercato europeo all'inizio

[107] http://www.motori24.ilsole24ore.com/D-epoca/2012/12/Aston-martin-cento-anni-storia.php?refresh_ce=1 scaricato il 12 maggio2016.

del 2009. Il prezzo previsto sarebbe stato di poco superiore ai 20.000 euro, contro i circa 15.000 dell'analogo modello giapponese.

I fattori che spingevano Aston Martin a lanciare questo modello erano principalmente tre: il primo è che così facendo si sarebbe potuta abbassare la media delle emissioni del portafoglio prodotti, come richiesto dalle più stringenti normative europee in maniera di emissioni inquinanti[108]. La seconda è che, a giudizio dell'allora amministratore delegato Ulrich Bez, molti dei proprietari di Aston Martin residenti in grandi metropoli sentivano l'esigenza di un'auto più adatta all'uso urbano, che mantenesse al contempo un'elevata qualità costruttiva e l'esclusività del marchio[109]. La terza è che l'impresa aveva bisogno di liquidità per promuovere i futuri finanziamenti. Aston Martin, di fatti, non faceva parte di un grande gruppo del settore, al contrario di Maserati (gruppo FCA), Bugatti (Gruppo Volkswagen AG), o Rolls-Royce (gruppo BMW), solo per citarne alcuni. È indubbio che l'appartenenza a gruppi di queste dimensioni abbia ripercussioni positive sia in ambito finanziario che in ambito operativo, e che con la cooperazione di costruttori interni al gruppo la ricerca risulti più agevole e rapida. E' chiaro inoltre che per un costruttore di automobili di lusso che partecipa a competizioni di livello mondiale, le costose -ed aleatorie negli esiti- attività di ricerca e sviluppo devono essere operate in maniera continuativa e avanguardistica. Aston Martin non gode però di imprese satelliti o di supporto con le quali collaborare, e le sue dimensioni modeste rendono oneroso e soprattutto rischioso indebitarsi eccessivamente.

Nel Gennaio 2011, con un anno di ritardo, viene lanciata "Cygnet", la prima *city car* mai prodotta da Aston Martin: Si tratta di una vettura dalla lunghezza ridotta, dalla capacità di carico limitata e dalla bassa cilindrata (anche per i vincoli strutturali dettati dalle modeste dimensioni del telaio). Quest'auto era nata, grazie ad un accordo con Toyota, come una variante della *city car* iQ -commercializzata fuori dall'Europa anche sotto il marchio Scion, marchio satellite di Toyota- con la quale condivideva tutte le componenti meccaniche più importanti e caratterizzanti del veicolo, come per esempio il motore ed il telaio (oltre che la linea della carrozzeria, ovviamente). Le sue misure (307x168x150) la rendono comparabile per dimensioni ad una Smart ForTwo (che all'epoca misurava appena 30 cm in meno), ma rispetto a quest'ultima vantava un'omologazione per quattro passeggeri; lo spazio per i due sedili aggiuntivi è stato sottratto al bagagliaio, che infatti aveva un volume di appena 32 litri, ed una forma verticale che permetteva di inserirvici appena un paio di valigette di piccole dimensioni. La motorizzazione disponibile è solo una, con un piccolo motore 1.329cc da 98 cv -lo stesso della Toyota iQ; questa piccola *power unit* permette all'automobile di raggiungere i 100 chilometri orari in 11,8 secondi, ed una velocità massima di 170 chilometri all'ora. la trasmissione è disponibile sia in versione manuale a 6 marce che automatica, e la trazione è anteriore. I consumi sono chiaramente molto inferiori rispetto a quelli delle sue sorelle maggiori, così come le emissioni

[108] http://ec.europa.eu/clima/policies/transport/vehicles/index_en.htm scaricato il 12 maggio 2015.
[109] http://www.quattroruote.it/news/novita/2010/10/12/la_cygnet_si_far%C3%A0.html scaricato il 12 maggio 2016.

(si parla rispettivamente di 5 litri per percorrere 100 km e 388 g/km di CO2, contro oltre il triplo registrato dalla media della gamma Aston Martin per entrambe le voci). I suoi *point of difference* rispetto alla concorrenza diretta ed al modello dal quale deriva sono da ricercare principalmente nella qualità della vernice e delle finiture interne (realizzati entrambi a mano), nonché chiaramente nell'esclusività del marchio della casa costruttrice. Il Prezzo era compreso tra 41.135 e 53.480 euro; come per tutte le auto di lusso e destinate ad un pubblico numericamente ristretto, la promozione è stata molto limitata, e si è basata principalmente sulle pubbliche relazioni, sulle pubblicazioni canali ufficiali Facebook e Youtube e sull'ampia risonanza che ogni lancio di un'impresa così prestigiosa riesce ad avere su riviste di settore. Considerando che Cygnet si proponeva come una *city car* "sportiva e dall'elevata qualità costruttiva", la sua principale concorrenza era rappresentata da 3 prodotti: la Smart Fortwo Brabus era la versione più sportiva della Fortwo, e si distingueva per le dimensioni estremamente ridotte e per essere omologata solo per due persone. I suoi 102 cavalli ed il peso contenuto le garantivano un'accelerazione superiore rispetto a quella della Cygnet, ma la velocità massima era limitata a 155 km/h. Il suo bagagliaio era più grande, ma le finiture interne non erano paragonabili a quelle della piccola Aston Martin. I prezzi di questa vettura, disponibile anche in versione cabriolet, erano compresi tra 18.310 e 21.340 euro[110]. C'era poi l'Abarth 595 versione sportiva della 500 lanciata da Fiat nel 2007, che aveva una linea aggressiva ed una meccanica molto sportiva. Omologata per 4 persone, aveva dimensioni superiori (366 cm), motori più potenti (tra 140 e 180 cv) ed un range di prezzi compreso tra 18.850 e 26.850 €[111]. Va infine ricordata la stessa Toyota IQ: sebbene la qualità percepita fosse più bassa, questo modello è di immediato paragone e pertinenza dal momento che tutte le sue componenti meccaniche strutturali erano le medesime della Cygnet. Sia design interno che esterno per le due auto erano estremamente simili, sebbene quello di iQ fosse meno "ricercato". Il prezzo è nettamente più basso (tra 12.300 e 16.750 euro)[112].

3.3.2 I risultati del lancio di Cygnet

La stampa sembrò non capire né approvare questa manovra, e la reazione delle principali testate specializzate fu immediata, critica e senza mezzi termini. Secondo i giornalisti della rivista inglese Top Gear, "*£31k for a pumped-up Toyota iQ*" rappresentavano una somma esagerata[113]; era della stessa opinione anche la redazione di Quattroruote, secondo la quale la Cygnet era "l'elogio dell'irrazionalità"[114], nonchè "Cara in modo sfacciato, considerando che il prezzo è più vicino al triplo che al doppio di quello della piccola giapponese [Toyota iQ], a parità di meccanica"[115]. D'altro canto Ulrich Bez era sicuro del contrario,

[110] http://www.motori.it/listino/smart/fortwo-coupe/ scaricato il 12 maggio 2016.
[111] http://www.motori.it/listino/abarth/500/ scaricato il 12 maggio 2016.
[112] http://www.motori.it/listino/toyota/iq/ scaricato il 12 maggio 2016.
[113] http://www.topgear.com/car-news/aston%E2%80%99s-iq-cost-%C2%A331k scaricato il 16 maggio 2016.
[114] http://www.quattroruote.it/news/primo_contatto/2011/05/25/lelogio_dell_irrazionalit%C3%A0.html scaricato il 16 maggio 2016.
[115] http://www.quattroruote.it/news/novita/2011/02/02/la_piccola_pi%C3%B9_cara_del_mondo.html scaricato il 26 maggio 2016.

e che l'impresa stesse proponendo un veicolo adatto alle rinnovate esigenze della attuale clientela, e più in generale di consumatori in cerca di un'automobile esclusiva ed adatta all'uso urbano. La sua convinzione era rafforzata dal fatto che già nelle prime ore dal lancio erano stati raccolti 50 ordini[116]. Fu presto chiaro chi avrebbe avuto ragione.

Già a metà settembre 2011, a pochi mesi dal lancio, le vendite procedevano a rilento. Bez, che oltre ad essere amministratore delegato era stato anche l'ideatore di questa audace estensione di linea, affermò che il numero esiguo di ordinazioni era dovuto al fatto che il modello non era presente in un numero sufficiente di concessionarie: i consumatori tendevano ad acquistare di impulso, e se vettura non era disponibile al momento tendevano a rinunciare all'acquisto. Riteneva inoltre che la Cygnet fosse un mezzo sicuramente preferibile ad una più lussuosa Vantage per l'utilizzo urbano. Né il prezzo né il prodotto erano, a suo avviso, la causa di questo iniziale insuccesso[117]. A fine anno, per promuovere le vendite e convincere i consumatori dell'effettiva bontà del bene proposto, Aston Martin pubblica sulla sua pagina YouTube un video di 2 minuti e 41 secondi, nel quale viene mostrata la cura con la quale viene realizzata l'automobile; nello specifico, vengono mostrati i processi di verniciatura e di realizzazione delle finiture interne in pelle, insieme all'applicazione di componenti come la griglia di protezione del radiatore ed il logo Aston Martin sul paraurti anteriore e in fondo al lunotto posteriore[118]. Meno di un anno più tardi, nell'autunno del 2012, fu il periodo di "rumors" riguardanti una possibile versione dotata dell'enorme motore Aston Martin 5.935cc V12, con un adattamento del vano motore al limite del possibile; Questa notizia fu accolta con molto scetticismo dalla stampa[119]. Era la seconda volta che circolavano voci riguardanti possibili motorizzazioni aggiuntive rispetto a quella iniziale, dato che già a pochi mesi dal lancio era stata annunciata una versione elettrica prevista per il 2013[120].

La piccola e bizzarra automobile inglese rimarrà in commercio per due anni: nell'ottobre del 2013 varie riviste specializzate annunciano -non senza apprezzamenti in tal senso- la dismissione del modello. La motivazione esplicitata dall'ufficio stampa era che la casa intendeva concentrarsi sul suo range "core" di automobili sportive. Il colpo di grazia giunse da un articolo di Top Gear, che nel suo tipico stile giornalistico diretto ed al limite dell'arroganza, descrisse il ritiro del modello come "musica per le nostre piccole orecchie", e lo imputò principalmente al suo insuccesso commerciale[121]. Di fatti la carriera di Cygnet si conclude con 143 pezzi venduti in tutto il mondo, un numero degno di una vettura prodotta in tiratura limitata. Data la permanenza effettiva di circa due anni sul mercato -in accordo le previsioni che stimavano

[116] http://www.autoblog.it/post/25654/aston-martin-ulrich-bez-spiega-i-perche-della-sua-produzione scaricato il 16 maggio 2016.
[117] http://www.quattroruote.it/news/novita/2011/09/20/mancano_le_auto_vendite_a_rilento.html scaricato il 16 maggio 2016.
[118] https://www.youtube.com/watch?v=nVMEJ9Xirrc scaricato il 16 maggio 2016.
[119] http://www.motori.it/concept/14358/aston-martin-vedremo-cygnet-v12.html scaricato il 16 maggio 2016.
[120] http://www.automoto.it/news/aston-martin-cygnet-elettrica-dal-2013.html scaricato il 16 maggio 2016.
[121] http://www.topgear.com/car-news/british/aston-martin-kills-cygnet scaricato il 16 maggio 2016.

circa 1500 pezzi venduti per anno- le vendite sarebbero dovute essere complessivamente superiori di oltre 25 volte[122]. Per motivare a posteriori l'insuccesso del progetto "Cygnet" -ed anche a priori, avendo un minimo di riguardo per il brand- è sufficiente una parola: incoerenza.

Innanzitutto, Cygnet non era coerente con il resto della gamma Aston Martin: se di per sé il segmento "micro car" non è la prima scelta per un costruttore di automobili di lusso, le soluzioni tecniche adottate non erano sicuramente all'altezza di un *luxury brand*: il motore -già di per sé caratterizzato da una cilindrata molto piccola per un'auto con pretese sportive- non aveva un sistema di sovralimentazione che ne rendesse la guida più entusiasmante, e la potenza dichiarata dell'automobile era addirittura inferiore rispetto a quella delle dirette concorrenti, proposte da costruttori sicuramente non prestigiosi ed associati all'idea di sportività quanto lo può essere Aston Martin; forse anche per questa ragione nella brochure della vettura non è riportato il pay-off della marca: "*power. beauty. soul*". La meccanica non era assolutamente paragonabile a quella delle sorelle maggiori, che presentavano sospensioni pressurizzate intelligenti, dischi in carboceramica e pinze monoblocco radiali a 6 pistoncini, componenti che garantiscono un *handling* elevatissimo e che sono sicuramente più comuni su auto da competizione che su vetture stradali. Le poche modifiche estetiche avevano infine incrementato il peso della vettura di ben 88 chilogrammi rispetto al modello prodotto da Toyota, a scapito sia delle prestazioni che dei consumi. Il design era ancora troppo simile alla IQ, sia esternamente che internamente (Fig. 3.33). Non era coerente con il prezzo: con il metodo del valore percepito, sarebbe stato difficile anche a priori giustificare un differenziale di prezzo nell'ordine delle decine di migliaia di euro rispetto al modello da quale deriva solo per accorgimenti di carattere estetico, e non funzionale, come evidenziato anche dalla stampa. E al giorno d'oggi, in cui il ricorso ad internet facilità le ricerche, sarebbe impensabile sperare di nascondere al consumatore (per un acquisto così coinvolto) l'evidente e sostanziale similitudine tra i due prodotti[123]. Non era poi coerente con le associazioni secondarie che avevano storicamente caratterizzato il marchio: un Daniel Craig 007 che fugge da una sparatoria a bordo di una Cygnet sarebbe stato uno smacco anche per la *brand image* dello stesso James Bond. Indicativi sono in conclusione i commenti comparsi in risposta al video promozionale pubblicato su YouTube[124]. Tra questi c'è infatti chi afferma che l'auto "non merita il badge Aston Martin", che il prezzo sia "troppo elevato per una lussuosa Toyota IQ" e chi si chiede di chi sia stata l'idea di questo lancio. Fortunatamente, la ridotta permanenza di questo prodotto nel mercato, la sua scarsissima diffusione ed il fatto che l'insuccesso fosse da attribuire al prodotto (e non alla marca madre) hanno fatto in modo che i consumatori dimenticassero in fretta il modello, e ad oggi Aston Martin viene ancora percepita dai consumatori come un produttore di esclusive e performanti auto di lusso.Per il segmento *city car* non sono

[122] http://www.quattroruote.it/news/novita/2011/02/02/la_piccola_pi%C3%B9_cara_del_mondo.html scaricato il 16 maggio 2016.
[123] http://www.quattroruote.it/news/primo_contatto/2011/05/25/lelogio_dell_irrazionalit%C3%A0.html scaricato il 16 maggio 2016.
[124] https://www.youtube.com/watch?v=nVMEJ9Xirrc Scaricato il 16 maggio 2016.

mai state proposte vetture "luxury", ed il tentativo di *trading down* di Aston Martin ha rappresentato indubbiamente un'audace tentativo di ingresso in un "oceano blu"[125]; sebbene si sia poi concluso con un evidente insuccesso, con determinate modifiche si sarebbe forse potuto avere un esito differente. Innanzitutto la stampa, così come la clientela, hanno più volte sottolineato come da un costruttore di supercar ci si aspetti un'auto sportiva ed originale, prescindendo dal segmento di alla quale appartiene. Si sarebbe dunque potuto scegliere un partner dalla *brand image* più affine a quella di Aston Martin; se alle vetture Toyota è associata una grande qualità costruttiva, non sono certo associate sportività (si pensi che già nel gruppo Toyota è presente Lexus, marca nata appositamente per il *trading up* verso segmenti di fascia più prestigiosa e sportiva) né tantomeno esclusività (Toyota è il marchio con il quale vengono proposte le auto destinate al grande pubblico del gruppo, il quale con circa 10 milioni di pezzi venduti all'anno vanta il maggior numero di vendite a livello mondiale)[126]. A questo si sarebbe poi dovuta aggiungere una evidente differenziazione del prodotto a livello meccanico rispetto al modello dal quale deriva, o ancora un coinvolgimento a priori nella fase di progettazione degli elementi strutturali della vettura (che in qualche modo ne definiscono sia le performances che la "personalità"). Un consumatore "di nicchia" cercherà un prodotto che presenti un elevato grado di differenziazione rispetto ai modelli disponibili nel mercato, ma così com'è stata lanciata la vettura era più una Toyota che un'Aston Martin, ed i consumatori non sono pertanto stati disposti a spendere una somma così elevata[127]; Del resto, quando un consumatore si trova di fronte alla possibilità di acquistare un prodotto di un costruttore prestigioso come Aston Martin (per il quale viene richiesto un prezzo, proporzionalmente al segmento di appartenenza, tipico di un' Aston Martin), non conclude l'acquisto solo per il logo posto sul cofano, sul portellone posteriore ed alcuni accorgimenti estetici. Chi acquista una Aston Martin esige un prodotto sportivo, all'avanguardia tecnologica e in linea con l'immagine che la casa è riuscita a costruire nel tempo. Sebbene nel settore del lusso la domanda sia tendenzialmente rigida rispetto al prezzo, i consumatori -come già detto nel primo capitolo- rimangono comunque sensibili al valore di ciò che acquistano; per contro, in caso di prezzo più basso (per esempio in un range tra i 20.000 ed i 25.000 euro), se da un punto di vista commerciale si sarebbe potuto riscontrare un maggiore successo, si sarebbe anche potuto incorrere in un pericolo molto maggiore, cioè quello della "volgarizzazione del brand". Il prezzo di Cygnet non sarebbe stato forse così esagerato, se giustificato dall'insieme di accorgimenti esclusivi, sportivi ed in linea con l'immagine della casa produttrice sopracitati.

[125] Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *If you read nothing else on strategy, read thesebest-selling articles.*, 71.

[126] http://www.quattroruote.it/news/industria/2016/01/28/gruppo_toyota_ancora_in_cima_al_mondo.html scaricato il 16 maggio 2016.

[127] Mattiacci, A., & Pastore, A., 299-300, (2014). *Marketing: il management orientato al mercato*. U. Hoepli.

Sono riportate alcune tabelle raffiguranti lo storico dei ricavi operativi e dell'EBIT di Aston Martin. Seguono alcune immagini raffiguranti una campagna pubblicitaria di Aston Martin all'uscita del film 007 Casino Royale, Aston Martin Cygnet da diverse angolazioni ed un paragone visivo con il modello dal quale deriva, la Toyota iQ (le immagini di quest'ultima sono nella colonna di sinistra). Sono poi presentate alcune tabelle che facilitano la comprensione della discrasia tra Cygnet (in giallo) ed il resto della gamma Aston Martin (in blu). La media del parametro di interesse per l'intera gamma Aston Martin è riportata in verde; va specificato che, per quanto riguarda le prestazioni, è stata considerata la versione più performante di ciascuna linea, sebbene per questi modelli le motorizzazioni disponibili garantiscano alle varie versioni prestazioni tra loro molto simili. In rosso, infine, i valori fatti registrare dai principali competitors. La velocità massima è misurata in chilometri orari (Km/h), la potenza in cavalli vapore (Cv) e la cilindrata in centimetri cubici (cc). Tutti i dati di riferimento fin qui riportati sono stati estratti dall'archivio storico di Quattroruote, che riporta i dati ufficiali dichiarati dalle case costruttrici. L'accelerazione è stata ottenuta partendo dai dati ufficiali, ed usandoli per calcolare l'accelerazione media (misurata in m/s^2) nello scatto 0-100 km/h. Come già detto nel paragrafo 3.2.2 in riferimento ai grafici del caso Maserati, affidandosi al classico parametro del tempo impiegato per raggiungere i 100 km/h si sarebbe di fatti ottenuto un risultato graficamente inverso, e dalla comprensione non immediata. La fascia di prezzi, espressa in euro, è stata estratta dalle schede tecniche presenti sul sito www.motori.it , mentre i dati dichiarati dalle case sono stati estratti dall'archivio storico di Quattroruote, disponibile al sito http://www.quattroruote.it/archivio/listino/ .

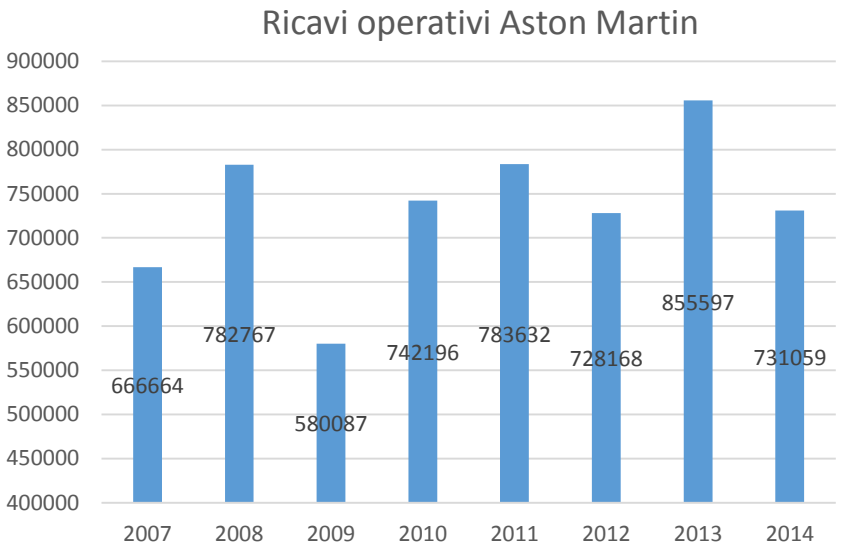


Fig.(3.29): Ricavi operativi registrati per anno da Aston Martin, espressi in migliaia di dollari (2007-2014).

Fonte: rielaborazione bilanci Aston Martin.

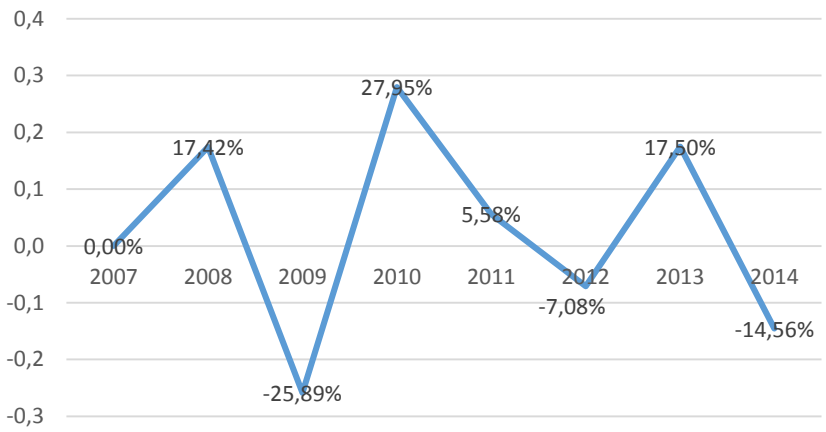


Fig.(3.30): variazione nei ricavi operativi registrati per anno da Aston Martin, espressa in valore percentuale (2007-2014).

Fonte: rielaborazione bilanci Aston Martin.

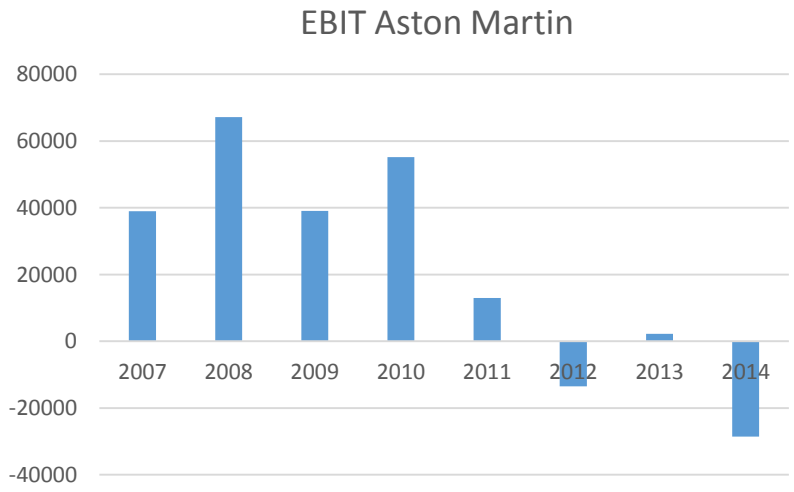


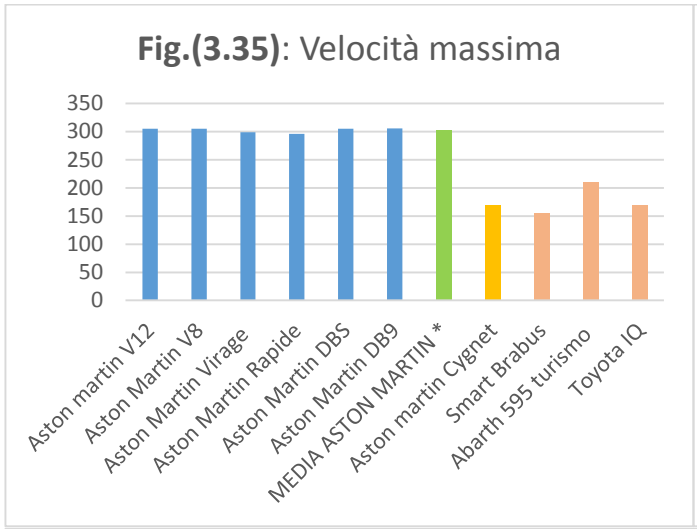
Fig.(3.31): EBIT registrato per anno da Aston Martin, espresso in migliaia di dollari (2007-2014).

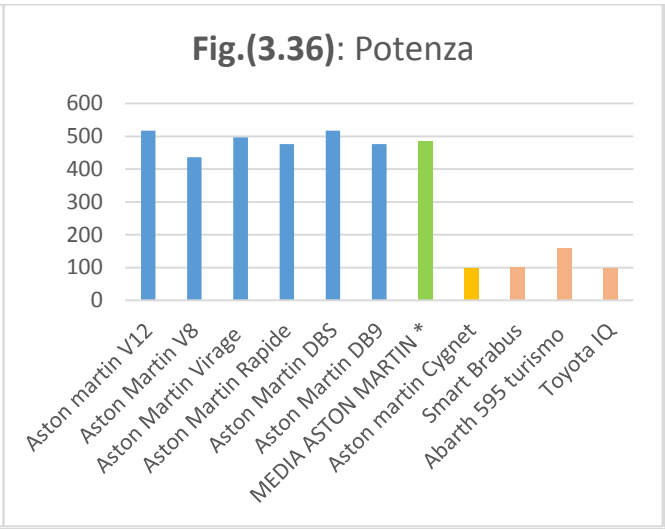
Fonte: rielaborazione bilanci Aston Martin.

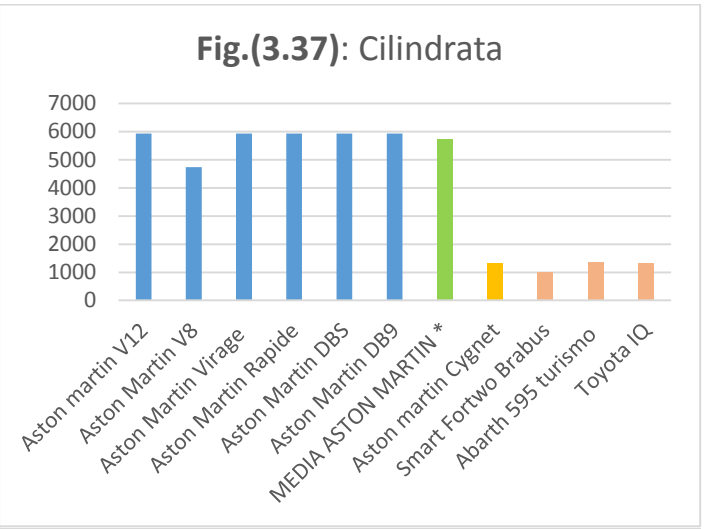
Fig. (3.32): Aston Martin Cygnet

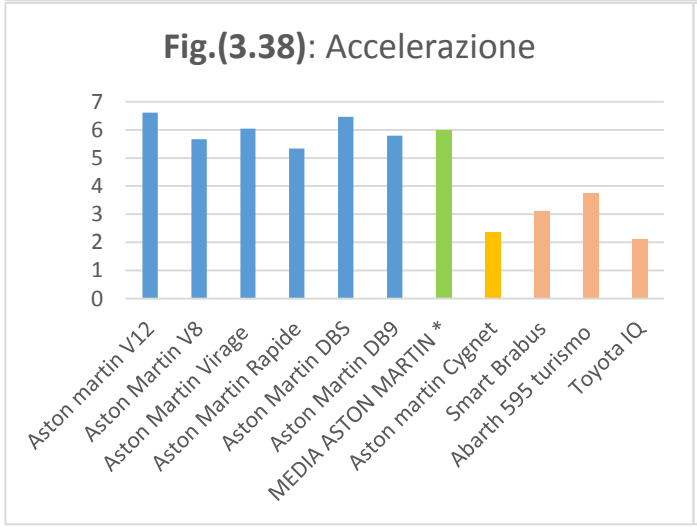
Fig.(3.33) (sopra): un paragone estetico tra Aston Martin Cygnet (a sinistra) e Toyota iQ (a destra).

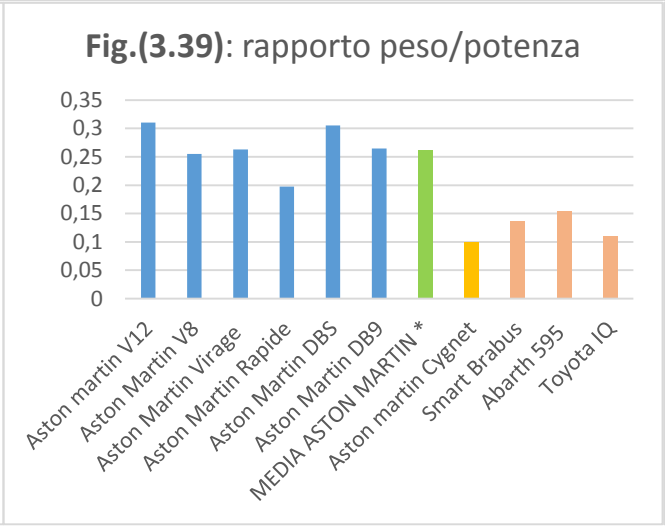
Fig.(3.34) (a sinistra): l'attore Daniel Craig, protagonista del film "*007 Casino Royale*" (2006) a fianco dell'Aston Martin DBS guidata nel film; Anche nei successivi 3 film di 007 saranno presenti vetture Aston Martin.

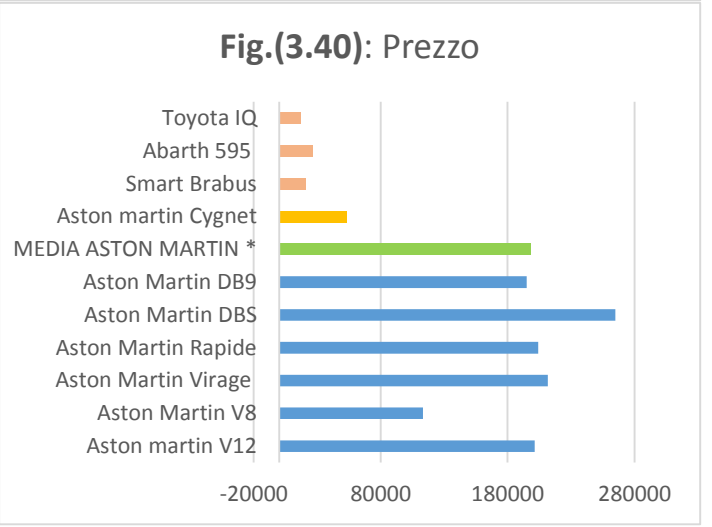












Figg. (3.35-3.40): paragoni prestazionali e di prezzo tra Cygnet, vetture di fascia equivalente della concorrenza diretta e gamma Aston Martin.
Per facilitare il paragone (ed evidenziare la discrasia) con il resto della gamma Aston Martin, la media di quest'ultima per ogni voce è riportata in verde accanto al valore fatto registrare da Cygnet. Per la figura 39 non sono stati utilizzati il prezzo minimo e massimo riscontrabili come nel caso precedente, ma solo il prezzo della versione considerata; questo anche in virtù del fatto che molte delle linee citate hanno un'unica referenza.
Fonte: Dati dichiarati prestazionali dichiarati dalla casa, estratti dall'archivio storico di Quattroruote http://www.quattroruote.it/archivio/listino/ .
Prezzi estratti dalle schede tecniche riportate sul sito www.motori.it .

3.4 I casi a confronto

Come abbiamo visto, entrambe le imprese hanno deciso, quasi nello stesso periodo, di estendere verso il basso la propria gamma; la ragione era la medesima: la crisi aveva duramente colpito il settore automotivo, ed i consumatori erano meno propensi ad acquistare auto caratterizzate da elevati costi sia di acquisto che di successivo mantenimento. I due brand considerati hanno dunque cercato di estendere la base clienti -e conseguentemente i ricavi- lanciando vetture "entry level" dai costi più contenuti, con l'idea di mantenere intatta la brand image celata dietro al nuovo prodotto. Ci riesce Maserati, che comprendendo le esigenze e le aspettative della clientela progetta un prodotto dall'elevata sportività e qualità costruttiva, come ci si aspetta dal marchio; questo garantisce il successo del prodotto e l'aumento dei ricavi. Sebbene con Ghibli il costruttore italiano abbia riscosso un grande successo commerciale, grazie alla sua capacità di interpretare i cambiamenti in corso nell'ambiente di riferimento ed esteso[128] nel quale si trovava, non può ancora abbassare la guardia: nuove tendenze stanno infatti modificando il mercato, come ci dimostrano il caso Tesla[129] e le ricerche McKinsey[130]. Sarà interessante seguire il rinnovo di GranTurismo, ormai arrivata alla fine del proprio ciclo di vita, il restyling di Ghibli e Quattroporte, e gli esiti dei lanci di Alfieri (coupé premium) e di Levante, primo *Sport Utility Veichle* della storia di Maserati.[131] [132]Aston Martin lancia invece una vettura che, sebbene assemblata con cura e realizzata con i migliori materiali, è distante a livello tecnico, prestazionale e di immagine dal resto della gamma, e che dunque tradisce le aspettative dei consumatori. Per questa ragione, unita al prezzo eccessivamente alto della vettura sia in termini relativi (rispetto alla concorrenza) che assoluti (rispetto al valore percepito dai consumatori), Cygnet riscuote un bassissimo numero di vendite. Il costruttore inglese ha appreso la dura lezione di marketing, ed ha quindi deciso di non ritentare -almeno per il momento- azzardate estensioni di linea. L'offerta è stata parzialmente rivisitata, con il lancio di nuovi modelli e l'introduzione di "Q by Aston Martin", un servizio di estrema personalizzazione della vettura e di realizzazione su richiesta di accessori abbinati[133]**.** Per diversificare le proprie attività, il costruttore inglese ha poi operato un'estensione di categoria: forte della sua esperienza nel settore, a partire

[128] Si rimanda alle definizioni di "ambiente esteso" ed "ambiente di riferimento" proposte da F.Fontana e M.Caroli: il primo è il contesto complesso su cui l'impresa non è in grado (tranne in particolari eccezioni) di intervenire; il secondo è costituito dagli attori e dalle condizioni che più direttamente influenzano il (e sono influenzate dal) comportamento strategico ed operativo dell'impresa. Caroli, M., & Fontana, F. (2003) p.17. Economia e gestione delle imprese.

[129] http://www.quattroruote.it/news/novita/2016/04/01/tesla_model_3_musk_svela_l_elettrica_di_massa_autonomia_a_partire_da_345_km.html scaricato il 31 maggio 2016.

[130] http://www.allaguida.it/articolo/maserati-ghibli-2017-prime-informazioni-del-restyling-della-berlina-di-lusso/119507/ scaricato il 31 maggio 2016.

[131] http://www.allaguida.it/articolo/maserati-ghibli-2017-prime-informazioni-del-restyling-della-berlina-di-lusso/119507/ scaricato il 31 maggio 2016.

[132] http://www.motorionline.com/2015/03/04/maserati-alfieri-vince-il-titolo-di-concept-car-of-the-year-2014/?refresh_ce scaricato il 31 maggio 2016.

[133] http://www.astonmartin.com/q-by-aston-martin scaricato il 31 maggio 2016.

da marzo 2016 Aston Martin eroga anche servizi di consulenza ingegneristica, manifatturiera e di design[134]. Al fine di ridurre gli investimenti necessari in ricerca e sviluppo ed ottenere competenze complementari di elevato livello, è stato raggiunto un accordo di collaborazione con il team di Formula 1 "Red Bull Racing". Con il nuovo partner, la cui competenza tecnica è confermata dalla vittoria di ben 4 degli ultimi 6 mondiali di Formula 1 in tutte le categorie, sarà a breve realizzata quella che l'ufficio stampa Aston Martin chiama "l'*hypercar* definitiva"[135]. Di recente Aston Martin ha infine avuto modo di riconfermare la propria brand image con una associazione secondaria nel film "*007 Spectre"*, nel quale l'attore Daniel Craig si ritrova protagonista di un suggestivo inseguimento lungo le strade di Roma e del Vaticano, alla guida di una DB10 (vettura della quale sono stati realizzati soltanto dieci esemplari).[136]

Maserati è riuscita ad estendere la linea proponendo una vettura ben costruita, che gode di un'immagine e di performances all'altezza della promessa della marca, e in linea (dove non superiori) a quelle della concorrenza); anche il prezzo è stato formulato con attenzione: abbastanza basso da attrarre nuova clientela, ma non tanto da "volgarizzare" il brand; Ghibli è stata -ed è tuttora- una linea di successo perché, oltre ad essere una delle poche berline sotto i 70.000 euro proposte da un costruttore così esclusivo, è anche indubbiamente un prodotto di qualità, ed i consumatori (così come la stampa) hanno riconosciuto una certa coerenza tra questo e gli altri modelli proposti da Maserati. L'impresa britannica ha invece proposto una vettura troppo disallineata rispetto alle aspettative dei consumatori: se Cygnet era realizzata con specifiche tecniche adatte alle variate esigenze del mercato dell'auto "di massa", non è al contempo riuscita (al contrario di Ghibli) a mantenere la promessa della marca, e dunque ad andare incontro e a soddisfare le sofisticate esigenze dei consumatori intenzionati ad acquistare una vettura prestigiosa come una qualsiasi altra Aston Martin.

[134] http://www.astonmartin.com/en/live/news/2016/03/11/aston-martin-consulting-launched scaricato il 31 maggio 2016.
[135] http://www.astonmartin.com/en/live/news/2016/03/17/aston-martin-and-red-bull-racing-to-create-next-generation-hypercar scaricato il 31 maggio 2016.
[136] http://www.autocar.co.uk/car-news/new-cars/new-aston-martin-db10-detail scaricato il 31 maggio 2016.

Conclusioni

Nel corso della recente crisi economica, la cui intensità ha pochi possibili paragoni storici, i consumatori dei paesi economicamente più avanzati hanno spesso modificato i propri gusti, le proprie esigenze ed i processi decisionali che guidano i loro acquisti. Spinte da questi profondi cambiamenti dell'ambiente nel quale operano, le imprese più reattive hanno prontamente modificato la struttura della propria offerta, la proposta di valore in essa contenuta, e talvolta target e posizionamento. Nel settore *automotive*, dove esistono decine di segmenti disponibili, i costruttori si sono spesso trovati ad espandere il proprio portafoglio prodotti in varie direzioni.

Nell'elaborato, partendo dalla definizione di estensione di marca e dalle modalità nella quale tale strategia può essere implementata, si è voluta porre una particolare attenzione al fenomeno di *trading down*, inteso ampliamento della gamma ottenuto grazie al lancio di un prodotto appartenente ad una fascia di prezzo più bassa di quelle precedentemente coperte dall'offerta dell'impresa. L'obiettivo dell'elaborato era quello di approfondire le possibili conseguenze del *trading down*, nel caso in cui venga posto in essere da imprese con marche esclusive e dall'immagine fortemente radicata nella percezione dei consumatori, cercando di dimostrare la tesi che un brand forte non garantisce a priori il successo del prodotto che accompagna. Estendere la gamma verso il basso potrebbe anzi portare a seri rischi, come la perdita di un'immagine definita e autentica nella percezione dei consumatori.

Nel primo capitolo sono state sinteticamente trattate tematiche generali di marketing, utili a comprendere elementi marginali dei casi proposti. È stato ad esempio visto come il valore di un bene sia dato dal rapporto di benefici e costi che comporta (ponderati rispettivamente per performances ed onerosità percepite), come il processo decisionale di acquisto dei consumatori segua diversi stadi con una rigidità crescente all'aumentare del coinvolgimento del consumatore nell'acquisto, come ciascun prodotto possa presentare punti di parità e di differenziazione rispetto alla concorrenza diversi a seconda del settore e del segmento nel quale si opera, e come il concetto di *competitor* includa anche le imprese che riescono a soddisfare i bisogni dei consumatori con tecnologie diverse da quelle utilizzate nel settore di riferimento. Inoltre, è stata riconosciuta l'importanza del prezzo quale elemento discriminante per l'acquisto di un bene, che viene comparato con il prezzo di riferimento, condizionato a sua volta da una molteplicità di prezzi tenuti in considerazione dal consumatore (come ad esempio quelli della diretta concorrenza). È stato approfondito anche il concetto di *total cost of ownership*, e come questo elemento possa avere un peso pari o addirittura superiore al prezzo, a seconda dell'onerosità successiva all'acquisto nella quale si incorre in ragione della detenzione e del mantenimento del bene. Sono infine stati discussi i punti più rilevanti in merito al brand, come la sua funzione, la valutazione del suo valore di mercato e della sua forza, la sua capacità di aggiungere valore ai prodotti e la costruzione ed il mantenimento di un brand forte.

Nel secondo capitolo si è poi parlato delle estensioni di marca, nelle diverse accezioni di estensione di linea (intesa come lancio di prodotti appartenenti a categorie merceologiche già trattate dall'offerta dell'impresa)

e di categoria (inteso come ampliamento dell'offerta mediante il lancio di prodotti appartenenti a categorie non trattate dall'impresa), seguiti da alcune considerazioni alla gestione della marca in tali frangenti. È stato dunque approfondito il fenomeno di *trading down,* ed è stato chiarito con alcuni esempi come i suoi benefici (quali l'estensione della base clienti, la possibilità di *up-selling*) possano essere più che vanificati dai possibili rischi nei quali si può incorrere nel caso venga effettuato con prodotti troppo discordanti dalla gamma e dall'immagine della marca (fenomeno di diluizione, indebolimento del legame con la comunità di consumatori, cannibalizzazione di prodotti di fascia più elevata). È stato poi proposto il paragone con il fenomeno specularmente opposto, quello di *trading up*, inteso come il lancio di un prodotto appartenente ad una fascia di prezzo più elevata di quelle precedentemente trattate. Nell'analisi di questa particolare estensione di marca sono stati riportati esempi e risultati di sondaggi per confermarne i possibili benefici e gli accorgimenti che è bene prendere in caso di attuazione. Sono stati consultate fonti manualistiche, saggi e *papers*, oltre a sitografia varia per confermare i dati riportati in alcuni esempi.

Infine vengono illustrati alcuni effetti macroeconomici della crisi, nonché le loro ripercussioni nel mercato dell'auto. Questa digressione storica aiuta a comprendere i due casi aziendali, proposti subito dopo. La crisi ha portato ad una drastica riduzione delle vetture immatricolate, sia per le semplici conseguenze macroeconomiche (riduzione del Pil, aumento della disoccupazione, calo della fiducia dei consumatori), sia per alcune manovre poste in essere dai governi per incrementare il gettito fiscale, come aumenti delle accise sui carburanti, delle tasse di proprietà e dell'imposizione fiscale sui veicoli classificati "di lusso", le quali aumentarono l'onerosità generale delle automobili. La forte contrazione della domanda spinse i costruttori a rivedere le proprie offerte: le gamme furono spesso ampliate, e si cercarono soluzioni per abbassare il *total cost of ownership* dei veicoli, come il ricorso a motorizzazioni più economiche, o l'inclusione nel prezzo di acquisto di alcuni anni di servizio assicurativo e di manutenzione.

In particolare sono stati analizzati due diversi casi di implementazione della strategia di trading down, attuata da due imprese di fama mondiale, operanti nel mercato delle automobili di lusso (Maserati e Aston Martin) le cui *brand images* aggiungono un elevato valore al prodotto offerto, e la cui diluizione può avere ripercussioni fatali. Da un lato è stato studiato un caso di *trading down* di successo e dall'altro un caso di insuccesso.

Con "Ghibli" Maserati è riuscita ad allargare la base clienti, lanciando un prodotto allineato a livello di prestazioni e di prezzi con la concorrenza, e a livello di immagine con il resto della gamma, ed offrendolo ad un prezzo allineato con il valore percepito dalla clientela; tanto è bastato a far salire in meno di due anni i ricavi operativi del 352%, e le vendite a livello mondiale del 480%. Il rinnovo della linea "Quattroporte" (anche qui con forte focus sull'abbassamento del costo di mantenimento) ha poi evitato la cannibalizzazione di quest'ultima linea da parte della *entry level*.

Aston Martin ha proposto invece una vettura troppo divergente dal resto della gamma, sia a livello di caratteristiche tecniche che a livello di immagine richiamata: Aston Martin Cygnet altro non era che una

modesta Toyota iQ, city car tutt'altro che sportiva ed esclusiva, modificata a livello di design e di finiture interne. L'eccessiva somiglianza con il modesto modello dal quale derivava, rispetto al quale costava tra l'altro circa il triplo, ha sancito il fallimento della linea, con 143 vendite contro le circa 4000 previste e nessun rilevante apporto ai risultati operativi dell'impresa.

Dunque è possibile affermare il fenomeno di *trading down* non porti automaticamente né ad un sensibile aumento nelle vendite, né tantomeno ad un miglioramento dei risultati operativi. Un'estensione di linea operata da un'impresa che vanta un forte brand non garantisce a priori il successo del prodotto perché -come già detto- la marca è un elemento che *aggiunge* valore al prodotto, ma non lo crea autonomamente. Estendere verso il basso la linea con prodotti scarsamente *market oriented* può portare a benefici nel breve periodo determinati dall'aumento delle vendite, ma anche a danni al brand che ne possono precludere l'immagine e la capacità di aggiungere valore all'offerta; Se operato in maniera attenta, il *trading down* può al contrario essere uno strumento utile ad incrementare le vendite, e può fungere da "paracadute" in caso di contrazione della domanda nel mercato.

I suggerimenti sono dunque i seguenti: le imprese operanti nel "*luxury"*, nel progettare l'estensione verso il basso, non devono limitarsi ad identificare e realizzare il prodotto atteso dal generico consumatore di fascia più bassa, ma devono anche riuscire a fare esprimere dal prodotto l'immagine del brand. Deve essere dunque raggiunto un doppio allineamento del nuovo prodotto: uno orizzontale (con i prodotti proposti dalla concorrenza e rivolti allo stesso segmento, in modo da avere tutti i *points of parity* e possibilmente alcuni *points of difference*) ed uno verticale (con l'immagine richiamata dal brand, in modo che quest'ultimo riesca ad aggiungere un maggior valore e non venga al contempo diluito).

Riferimenti bibliografici

Aaker, D. A., & Equity, M. B. (1991). The Free Press. *New York*, *206*.

Beckwith N, Kassarjian H, Lehmann D. (1978) *Halo effects in marketing research: review and prognosis*. Advances In Consumer Research [serial online]. January 1978;5(1):465-467. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed June 1, 2016

Cancellieri, G., Dal Monte, L., De Agostini, C., Ramaciotti, L., (2013). *Maserati, un secolo di storia*. Giorgio Nada Editore.

Cornett, M. M., & Anolli, M. (2015). *Economia degli intermediari finanziari*. McGraw-Hill Education.

De Simone, E. (2012). Storia economica. *Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*.

Daft, R. L. (2004). Organizzazione aziendale. Apogeo Editore.

Di Taranto G. (2012) *Lezioni dalla crisi: dai sistemi economici alla globalizzazione sistemica*. LUISS University Press, 2012.

Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (1995). Consumer behavior, 8th.*New York: Dryder.*

Erickson, G. M., & Johansson, J. K. (1985). The role of price in multi-attribute product evaluations. *Journal of consumer research*, 195-199.

Eds. James Fadiman, and Cynthia McReynolds. **(1970)** ***Motivation and personality***

Vol. 2. New York: Harper & Row, 1970.

Fiocca, R., Snehota, I., & Tunisini, A. (2009). *Marketing business-to-business*. McGraw-Hill.

Feldwick, P. (1996). Do we really need 'brand equity'?. *Journal of Brand Management*, *4*(1), 9-28.

Fiorito, G. (2009). La crisi del settore automobilistico e le misure di sostegno dei paesi industrializzati. *Economia e politica industriale*.

Fontana, F., & Caroli, M. (2013). *Economia e gestione delle imprese*. McGraw-Hill.

Haig, Matt. (2005) *Brand failures: the truth about the 100 biggest branding mistakes of all time*. Kogan Page Publishers.

Herzberg, F. I. (1966). Work and the nature of man.

Isaacson, W. (2012). The real leadership lessons of Steve Jobs. Harvard business review, 90(4), 92-102.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *If you read nothing else on strategy, read thesebest-selling articles.*, 71.

Kotler, Philip. (2005) *Trecento risposte sul marketing*. Vol. 13, Tecniche nuove.

Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M.(2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation-of anything (pp. 83-91). Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Martinelli A. (2004). *La democrazia globale. Mercati, movimenti, governi*, U. Bocconi Ed.

Maslow, Abraham Harold, Robert Frager, and Ruth Cox. (1970) *Motivation and personality*.

Mattiacci, A., & Pastore, A., 349-350, (2014). *Marketing: il management orientato al mercato*. U. Hoepli.

Peppers, D; Rogers, M. (2005) Customers Don't Grow on Trees. *Fast Company*. 96, 25-26.

Peteraf, M. A., & Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic management journal*, *24*(10), 1027-1041.

Ries, A., & Trout, J. (1981). The battle for your mind. *New York*.

Silverstein, M., Fiske, N., & Butman, J. (2003). *Trading up: The new American luxury*. Portfolio (Hardcover).

Swait, J., & Erdem, T. (2007). Brand effects on choice and choice set formation under uncertainty. Marketing Science, 26(5), 679-697

Van Waterschoot, W., & van den Bulte, C. (1992). The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. *Journal of Marketing*, *56*(4), pp. 83–93.

Varian, H.R. (2010). *Microeconomi, settima edizione italiana*. Editrice Cafoscarina.

Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management decision*, *38*(9), p.663.

Riferimenti sitografici

La data di consultazione è stata inserita laddove unica.

http://www.altran.it/en/about-us/altran-italia/clients/maserati.html#.V0sxDvmLTIU 29 maggio 2016

https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B&dLetter=B 9 maggio 2016

http://www.autoalliance.org/files/AA_CarsMoveAmerica.pdf 28 aprile 2016

http://www.autoamica.net/4734042_prezzi-alfa-romeo-giulia-si-parte-da 1° giugno 2016

http://www.autoblog.it/post/1753/nomination-per-lauto-dellanno-2006 29 maggio 2016

http://www.autoblog.it/post/23653/tutte-le-auto-dellanno-dal-1964-a-oggi 29 maggio 2016

http://www.autoblog.it/post/25654/aston-martin-ulrich-bez-spiega-i-perche-della-sua-produzione 16 maggio 2016

http://www.autocar.co.uk/car-review/maserati/ghibli 29 maggio 2016.

http://www.automobilismo.it/maserati-ghibli-sicurezza-a-5-stelle-auto-20188 29 Maggio 2016

http://www.automoto.it/news/aston-martin-cygnet-elettrica-dal-2013.html 16 maggio 2016

http://www.automoto.it/news/iaa-2011-live-maserati-kubang.html 29 Maggio 2016

http://bikeadvice.in/indian-brembos-bybre/ 28 maggio 2016

http://www.carsitaly.net/maserati-sales.htm 29 maggio 2016

http://www.corriere.it/economia/12_agosto_22/benzina-oltre-due-euro-record_43e0fa94-ec40-11e1-9004-4e22268e2993.shtml 28 aprile 2016

http://www.dainese.com/it_it/ 28 maggio 2016

http://ec.europa.eu/clima/policies/transport/vehicles/index_en.htm 12 maggio 2015

http://www.europarl.europa.eu 28 aprile 2016

http://www.federauto.it/sezione-pubblica/dati-di-mercato 28 aprile 2016

http://www.federconsumatori.it/news/foto/c.s.27gennaio2015Tariffe.pdf 28 Aprile 2016

http://www.ilfattoquotidiano.it/2013/09/17/francoforte-maserati-ghibli-risveglio-italiano-in-settore-dimenticato-per-anni/637150/ 29 Maggio 2016

http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2014-02-18/brand-finance-cavallino-rampante-e-brand-piu-influente-mondo-133142.shtml?uuid=ABzKPKx 29 maggio 2016

http://www.infomotori.com/guide/auto-nuova-con-assicurazione-gratuita-il-primo-ann_75907/ 28 aprile 2012

http://www.iveco.com/italy/Pages/TCO.html 10 maggio 2016

http://www.laprovinciadivarese.it/stories/Homepage/287154_pieno_di_benzina_e_diesel_svizzera_mai_cos_conveniente/ 28 aprile 2016

http://www.kawasaki.it/it/products/supersport/2015/ninja_h2r/overview?Uid=0818Wg5YUF1RXF9cUVwNXFgJWwpZUV9bDV8OWQ1dX1FQWws 28 maggio 2016

http://www.legXV.camera.it aprile 2016

http://www.maserati.it/maserati/it/it/index/tools/ebrochures.html 29 maggio 2016

http://www.motori24.ilsole24ore.com/D-epoca/2012/12/Aston-martin-cento-anni-storia.php?refresh_ce=1 scaricato il 12 maggio2016

https://www.mckinsey.it/idee/profitti-mondiali-auto-40-in-cina 2 giugno 2016.

http://www.moto.it/news/ktm-siamo-stati-a-mattighofen-vi-raccontiamo-fabbrica-dei-record.html 28 maggio 2012

http://www.motoblog.it/post/784983/sofuoglu-spinge-la-kawasaki-h2r-a-391-kmh-video 28 maggio 2016

http://www.motori.it/concept/14358/aston-martin-vedremo-cygnet-v12.html 16 maggio 2016

http://www.omniauto.it/magazine/23683/nuova-maserati-ghibli-cosa-dicono-i-tedeschi 29 maggio 2016

http://www.pambianconews.com/2014/02/05/maserati-presenta-la-nuova-ghibli-al-super-bowl-139986/ 2 giugno 2016

http://www.quattroruote.it/archivio/listino/

http://www.quattroruote.it/news/eventi/2014/01/27/vince_la_maserati_ghibli.html 29 maggio 2016

http://www.quattroruote.it/news/novita/2010/10/12/la_cygnet_si_far%C3%A0.html 12 maggio 2016

http://www.quattroruote.it/news/novita/2011/02/02/la_piccola_pi%C3%B9_cara_del_mondo.html 16 maggio 2016

http://www.quattroruote.it/news/primo_contatto/2011/05/25/lelogio_dell_irrazionalit%C3%A0.html 16 maggio 2016

http://www.quattroruote.it/news/primo_contatto/2011/05/25/lelogio_dell_irrazionalit%C3%A0.html 16

maggio 2016

http://www.quattroruote.it/news/novita/2011/09/20/mancano_le_auto_vendite_a_rilento.html 16 maggio 2016

http://www.quattroruote.it/news/industria/2016/01/28/gruppo_toyota_ancora_in_cima_al_mondo.html 16 maggio 2016

http://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/trimestrale/2016/02/03/foto/l_indice_di_fiducia_nel_iv_trimestre_2015-132608380/1/#5 28 aprile 2016

http://www.motori.it

http://www.motornet.it/statisticheserver/NEW_storico.html 28 aprile 2016

https://www.renault.it/veicoli/gamma-ze.html 11 maggio 2016

http://www.sec.gov/about/laws/cfma.pdf 28 aprile 2016

http://www.topgear.com/car-news/aston%E2%80%99s-iq-cost-%C2%A331k 16 maggio 2016

http://www.topgear.com/car-news/british/aston-martin-kills-cygnet 16 maggio 2016

http://www.unionepetrolifera.it/?page_id=1461 28 aprile 2016

http://us.pg.com/our_brands 28 maggio 2016

http://video.corriere.it/fiat-grugliasco-inaugurata-fabbrica-maserati-gli-applausi-operai/a485e9f6-6b00-11e2-9446-e5967f79d7ac 29 maggio 2016

http://www.webnews.it/2015/07/29/ipad-calo-market-share/ 28 maggio 2016

https://www.youtube.com/watch?v=RmeeF9ZtkCA 29 maggio 2016

https://www.youtube.com/watch?v=TJQL0mjOFwk 29 maggio 2016

https://www.youtube.com/watch?v=nVMEJ9Xirrc 16 maggio 2016