

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

II SETTORE AUTOMOBILISTICO ITALIANO AI TEMPI DEL COVID-19

RELATORE

Francesca Romana Arduino

CANDIDATO

Leonardo Di Francesco

Matr. 237721

ANNO ACCADEMICO 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1 1.1 NASCITA DELL’AUTO E DEL SETTORE AUTOMOBILISTICO A LIVELLO GLOBALE	5
1.2 LO SVILUPPO IN ITALIA DELL’INDUSTRIA AUTOMOTIVE	6
1.2.1 La nascita dell’auto nella penisola italiana	6
1.2.2 Il comparto automobilistico nel primo dopoguerra.....	7
1.2.3 Il cambiamento del processo produttivo durante la Seconda guerra mondiale	8
1.2.4 Gli anni del “boom economico”	8
1.2.5 L’industria automobilistica italiana dal 1995 ad oggi	9
1.2.6 Il Coronavirus e il settore automobilistico italiano	10
1.3 COSA SI INTENDE PER SETTORE AUTOMOTIVE?	11
1.4 LA CONCORRENZA NEL SETTORE AUTOMOBILISTICO GLOBALE	12
1.4.1 Analisi della competitività del settore	13
1.5 ANALISI DEL SETTORE AUTOMOTIVE CON IL MODELLO DI PORTER.....	15
1.5.1 Intensità della concorrenza.....	15
1.5.2 Potere contrattuale dei fornitori	16
1.5.3 Potere contrattuale dei clienti.....	17
1.5.4 Minaccia di potenziali nuovi entranti.....	18
1.5.5 Minaccia di prodotti sostitutivi	18
1.6 LO SCENARIO ITALIANO	19
CAPITOLO 2	23
2.1 STRATEGIE COMPETITIVE	23
2.1.1 LEADERSHIP DI COSTO	25
2.1.1.a Vantaggi e svantaggi della leadership di costo.....	27
2.1.2 DIFFERENZIAZIONE.....	27
2.1.2.a Vantaggi e svantaggi della differenziazione.....	29
2.1.3 FOCALIZZAZIONE	29
2.2 LA DIVISIONE IN SEGMENTI DEL SETTORE AUTOMOBILISTICO.....	30
2.3 LA SEGMENTAZIONE E LE RELATIVE STRATEGIE DEL SETTORE AUTOMOTIVE	33
CAPITOLO 3	36
3.1 <i>FCA</i>	36
3.2 <i>FERRARI</i>	39
3.3 Le due scelte strategiche a confronto	42
BIBLIOGRAFIA	48
SITOGRAFIA	50

INTRODUZIONE

Febbraio 2020 il mondo subisce una brusca scossa che come le onde del terremoto si propaga in maniera esponenziale prima in Cina a cui il mondo occidentale guardava con un certo distacco per qualche giorno, poi nel resto del mondo con piccoli focolai. Siamo nel 2020 il mondo è globalizzato, i collegamenti veloci rendono il mondo più piccolo e anche i paesi che qualche decennio fa sembravano lontanissimi sono invece facilmente e immediatamente raggiungibili. Il Covid-19 ha utilizzato lo stesso mezzo di trasmissione veloce: l'uomo e i suoi spostamenti, i suoi viaggi di lavoro, di piacere o di studio. L'uomo è stato ed è tutt'ora il veicolo in cui il virus si insidia e attraverso cui si propaga. I piccoli focolai sono diventati presto dei grandi bacini trasformandosi in pandemia globale. Il mondo intero piange. Un po' frastornati e disorientati gli esperti di tutto il mondo hanno iniziato a formulare ipotesi e strategie da mettere in atto per arginare la dilagante onda letale. Tutti concordi che l'unica arma che l'uomo aveva ed ha per contrastare il virus è fermarlo non fornendogli i mezzi di trasmissione: il contatto, la vicinanza, le relazioni sociali, affettive e lavorative che fino ad allora avevano scandito le giornate di tutti. Si impone dunque un isolamento sociale, una chiusura della maggior parte dei luoghi di lavoro, si fermano gli spostamenti ad eccezione di quelli per necessità, salute e lavoro, come abbiamo imparato a declinare. L'Italia si colora di rosso, arancione e giallo a indicare i diversi gradi di pericolosità. Giorni di paura, di chiusura, di rapporti familiari ritrovati o esasperati, di videochiamate, di acquisti online e di lauree in pigiama, inni sul balcone per augurarsi che tutto finisca in fretta. Ma così non è stato. Ancora oggi stiamo combattendo questo virus con qualche mezzo in più, il vaccino, ma è passato più di un anno e l'emergenza sanitaria deve cedere il primato purtroppo all'emergenza economica. L'economia ha subito un forte rallentamento, molte categorie sono state pesantemente penalizzate: tante aziende non hanno avuto la forza di resistere ed hanno chiuso definitivamente la loro attività, molti posti di lavoro persi, altri imprenditori che cercano di sopravvivere alla crisi convertendo la produzione e alcune aziende con basi solide cercano di traghettarsi verso fine pandemia. Il governo sta sostenendo l'emergenza con aiuti e ristori per ogni categoria che spesso non sono sufficienti causando malcontento come quotidianamente denunciato da servizi giornalistici. L'11 Marzo 2020 il FTSE MIB chiude le contrattazioni al -16,92 ed è la peggiore seduta della sua storia. La pandemia ha causato un calo del PIL dell'8,9% ed a frenare il crollo che sarebbe stato ben più profondo, sono state le misure di emergenza adottate dal governo con una serie di Decreti, tra cui Liquidità, Ristori e Rilancio. La crisi sanitaria ha interessato l'intero pianeta, ha investito tutti i settori dell'economia; uno dei più colpiti è il comparto dell'automotive, traducendolo in numeri: calo del 55% della produzione di autovetture a marzo del 2020 rispetto all'anno precedente, del 98% ad aprile 2020 e i mesi successivi hanno ristabilizzato la produzione portando ad una perdita totale del 26,4%; si sono registrate 535.000 immatricolazioni in meno rispetto al 2019; per l'acquisto di veicoli sono stati spesi nel 2019 51,8 miliardi di € mentre nel 2020 la spesa ammonta a 39,4 miliardi di € con un calo del 23,9%; il 2020 è sicuramente stato nefasto anche per l'occupazione, ad esempio Stellantis ha ridotto il suo personale di circa il 4%. L'industria automotive è uno dei settori trainanti nell'economia nazionale e incide per circa il 12% sul PIL italiano ma nel 2020 ha inciso per il 9,7%. Ci si sta adoperando affinché la pandemia venga arginata presto e ci si auspica una

veloce ripresa delle economie mondiali. Sperando in un rapido ritorno alla “normalità” anche il settore automotive sta investendo per affrontare la sfida del futuro.

CAPITOLO 1

1.1 NASCITA DELL'AUTO E DEL SETTORE AUTOMOBILISTICO A LIVELLO GLOBALE

L'industria dell'auto da sempre in costante evoluzione ha affiancato (favorito, appoggiato) e sostenuto lo sviluppo economico mondiale. L'automobile ha fornito all'uomo uno strumento che, accelerando il ritmo della produzione ed evitando disperdimenti di tempo causati dalla lentezza dei trasporti, ha creato impensate possibilità di ricchezza e di benessere (Carlo Biscaretti di Ruffia). Le prime tracce di veicoli a motore risalgono alla seconda metà del '700 grazie all'intuito dell'ingegnere James Watt che nel 1763 progettò il primo motore a vapore e qualche anno più tardi nel 1769 l'ingegnere francese Joseph Cugnot realizzò il primo carro a vapore, riconosciuto come prima automobile della storia. Successivamente, le rivoluzioni industriali hanno generato nell'economia europea un cambio di rotta grazie alle numerose innovazioni tecnologiche applicate ai diversi settori economici dall'agricoltura, all'industria e ai trasporti, determinandone una notevole crescita. In questo contesto di effervescenza economica si affaccia sul panorama dei mezzi di trasporto Karl Benz, un ingegnere tedesco che nel 1888 produsse il suo primo prototipo ad uso personale, non pensando ad un eventuale vantaggio commerciale. Questo modello fu venduto anche a terzi, non avendo moltissimo successo; Benz si dedicò alla produzione e costruzione di altri modelli e la sua popolarità aumentò sempre di più fino a che nell'ultimo decennio del 1800 Benz, diventò il primo produttore di automobili mondiale. Oltreoceano invece, il periodo florido dei primi anni del '900 dà origine alla vera rivoluzione industriale, in particolare nel settore automobilistico. Henry Ford classe 1863, i fratelli Dodge ed altri soci-investitori fondarono la Ford nel 1903, in cui il concetto di produzione venne radicalmente rivoluzionato, si introdusse la catena di montaggio, organizzazione del lavoro di meccanizzazione, produzione in serie e non più su commessa; in questo modo le macchine avevano un prezzo più accessibile poiché il tempo dedicato ad ogni singola macchina era notevolmente inferiore a quelle fino ad allora prodotte, si passò dalle 12 ore ai 93 minuti per vettura. Nel periodo che va dal 1908 al 1921, la Ford riuscì a produrre e a vendere circa 15 milioni di esemplari, soprattutto con il "Model T". Famosa è la frase di Ford "C'è vero progresso solo quando i vantaggi di una nuova tecnologia diventano per tutti", che riassume il suo concetto di estendere la fruizione di un bene a tutti e non ad appannaggio di pochi. Durante la Prima guerra mondiale, l'auto è stata in grado di adattarsi al contesto storico, influenzando anche diverse strategie belliche. Dopo la guerra, ci fu la crisi del '29 che ridusse drasticamente la produzione dell'industria automobilistica. Nel 1934 il settore riprese a gonfie vele e continuò lo sviluppo soprattutto in Europa, grazie a due regimi totalitari come fascismo e nazismo che al contrario della democrazia, favorevole agli spostamenti via treno, consideravano l'auto un bene di "prima necessità". In Germania, infatti, nacque la Volkswagen, "vettura del popolo", voluta proprio da Hitler per far realizzare un'automobile in grado di permettere a tutti di potersi spostare. Negli Stati Uniti, con lo scoppio della Seconda guerra mondiale, l'industria automobilistica tornò a realizzare produzioni belliche utilizzate sui campi di battaglia, adeguandosi di nuovo al contesto storico. Terminato il periodo bellico, la produzione si concentrò sulla realizzazione di nuovi modelli che si basavano sulle richieste del mercato. È in questo periodo che nascono nuove case automobilistiche, soprattutto dal Giappone, rendendo il mercato più competitivo e maggiormente concentrato. Nei primi anni del 2000 le case automobilistiche dovettero resistere ad una nuova

crisi, riuscendo a sollevarsi in modo rapido grazie agli incentivi statali che favorivano l'acquisto di nuovi prodotti e all'immissione di liquidità nelle imprese che hanno sofferto maggiormente la crisi.

1.2 LO SVILUPPO IN ITALIA DELL'INDUSTRIA AUTOMOTIVE

1.2.1 La nascita dell'auto nella penisola italiana

Mentre nel resto d'Europa, tecnici e studiosi si ingegnavano a migliorare, procedendo per tentativi, le soluzioni già sperimentate del motore a vapore e successivamente del motore a scoppio, l'Italia invece, seguiva a distanza ciò che in Europa destava tanto interesse. Il ritardo dello sviluppo industriale italiano è da attribuire a diversi fattori: il sistema Italia era fortemente improntato su un'economia agricola, inoltre, era una nazione povera di materie prime, carente di capitali necessari per l'impianto di stabilimenti destinati alla produzione di acciaio e alla lavorazione del ferro. Le leggi allora vigenti non erano di aiuto, infatti, una legge del 1865 proibiva la costruzione di una rete stradale che collegava due città già unite da una linea ferroviaria. Solo nel 1904 si legiferò a favore dello sviluppo della mobilità su strada, grazie alla quale si erogarono fondi per costruire strade di collegamento nelle tratte non servite dalla rete ferroviaria. Nonostante le complicazioni su diversi fronti, anche in Italia però, sia studiosi che appassionati cominciarono ad essere attratti da questo nuovo mezzo di locomozione. La prima macchina circolante in Italia, fu una Peugeot tipo 3, acquistata dall'industriale Lanerossi nel 1893, ma passò un anno prima che un'altra auto percorresse le strade italiane. Aumentò la curiosità e quindi la domanda, ma le uniche fabbriche automobilistiche presenti sul suolo italiano costruivano su licenza straniera. Più di ogni altra città italiana, Torino, prese al volo l'opportunità di cimentarsi nella produzione di veicoli grazie alla vicinanza con la Francia, all'epoca primo produttrice di auto, e alle condizioni favorevoli territoriali e politiche: abbondanza di energia idraulica a basso costo, un numero notevole di scuole specializzate, prima fra tutti il Politecnico, agevolazioni fiscali e soprattutto la voglia di riscatto di una città che aveva appena perso il potere politico e recuperava la sua immagine specializzandosi in un settore emergente e promettente. La curiosità attorno ai nuovi veicoli e la prospettiva di un mercato emergente, destarono l'interesse di un gruppo di giovani ingegneri italiani, provenienti dal Politecnico di Torino. Il primo fu Michele Lanza che nel 1895 progettò la prima auto italiana a quattro ruote, tre anni dopo decise di aprire una fabbrica automobilistica che però ebbe vita breve. Questo però, diede inizio a numerosi tentativi di produzioni automobilistiche, uno di questo fu Giovanni Agnelli che insieme ad altri soci fondarono la FIAT (acronimo di Fabbrica Italiana Automobili-Torino). Sin dagli inizi, Agnelli aveva chiaro l'obiettivo di creare una grande impresa automobilistica a carattere industriale e non artigianale. Qualche anno più tardi, nel 1906, Vincenzo Lancia, un pilota Fiat, si accinse anche lui nella produzione di automobili e come lui molti altri fondarono diverse aziende automobilistiche, sia a Torino che a Milano, più precisamente in meno di 10 anni si passò dalle 26 aziende presenti nel panorama italiano nel 1899, a ben 61 nel 1907, per citarne alcune... Alfa Romeo, Aquila Italiana, Bianchi, Isotta Fraschini e Storero. Il mercato iniziò ad animarsi e ad avere anche un certo peso a livello economico perché oltre alle fabbriche di auto, nacquero altre fabbriche del cosiddetto indotto, tra cui carrozzerie, produttori di serbatoi e di fanali che davano lavoro a molte famiglie italiane. Il periodo che va dalla produzione della prima macchina fino al 1920 viene chiamato il periodo della produzione artigianale dell'automobile, caratterizzata dal prezzo elevato, quindi poco accessibile ai più e dall'essere

lontano dal garantire un servizio sicuro su strada. Questo era anche il periodo in cui la macchina veniva utilizzata solo dall'élite e lo spartiacque fu proprio la Prima guerra mondiale che inizialmente determinò per le case automobilistiche un drastico calo delle vendite e quindi della produzione ma, in contemporanea si convertì la produzione di auto in mezzi e strumenti militari; questo comportò che molti militari acquisirono competenze che gli permisero di guidare mezzi di trasporto.

1.2.2 Il comparto automobilistico nel primo dopoguerra

Alla fine del periodo bellico molte persone si resero conto di quanto l'automobile rendesse autonomi e indipendenti; non fu così lungimirante lo Stato, che continuava a promuovere e sostenere lo spostamento su rotaie, ed in contemporanea scoraggiava il mercato automobilistico aumentando dazi sulla benzina e imponendo una tassa di circolazione. Fra le molteplici difficoltà solo alcune case automobilistiche riuscirono a sopravvivere, per esempio la Fiat progettò la "501", un modello che faceva concorrenza alla Ford T americana, se ne produssero decine di migliaia e nel 1920 fece salire drasticamente le esportazioni ai 7865 esemplari dai 2310 dell'anno precedente. Con la Fiat 501 e la sua diffusione di massa nacque il concetto di utilitaria, che attraversò molti decenni del Novecento. Con il concetto di utilitaria si intendeva un mezzo di trasporto economico, affidabile, che stava diventando un oggetto di uso quotidiano ed era indirizzato ad un pubblico sempre più vasto. La diffusione di massa non fu così veloce né semplice, poiché comunque sussistevano gli stessi problemi di qualche decennio precedente, tra cui l'alta tassazione, il pessimo stato delle strade a cui si aggiunsero le accise più alte d'Europa sulla benzina; ancora era evidente che lo Stato non era pronto a promuovere il nuovo mezzo di trasporto; per esempio, nel 1924 in Italia si produssero circa 46000 automobili e il 61%, circa 30000, erano destinate al mercato estero. Il modello successivo della Fiat fu la 509, un'altra utilitaria che comunque aveva i suoi limiti per i costi per la maggior parte dei lavoratori medi italiani; la macchina aveva un costo di 18500 lire che corrispondeva a 5 anni di stipendi di un operaio specializzato e a 2 anni di salari di un artigiano, quindi la diffusione di massa venne tanto rallentata dai costi elevati delle auto, poiché tanti passaggi dell'assemblaggio della macchina erano ancora fatto manualmente, allungando i tempi e quindi facendo lievitare il prezzo finale. Il venerdì nero del 1929 di Wall Street fece sentire i suoi effetti anche in Europa; tante aziende fallirono, ma le realtà più radicate come Fiat, Lancia e Alfa Romeo grazie ad ottimi prodotti, ad una rete commerciale convincente e alle esportazioni riuscirono a stabilizzarsi nel panorama automobilistico del tempo, non senza difficoltà però. Tra il 1929 e il 1933 la produzione diminuì sensibilmente, la domanda scese non solo in Italia ma anche all'estero, determinando un netto calo nelle esportazioni. Negli anni Venti, circa il 60% della produzione era destinato al mercato estero, ma negli anni successivi le esportazioni si ridussero al 41% prima, e poi al 17% nel 1933, anche a causa di provvedimenti doganali che miravano a proteggere il prodotto nazionale. Il lieve ma costante aumento della produzione di auto in Francia e in Inghilterra negli stessi anni in cui la produzione italiana era in costante calo preoccupava non poco produttori e politici. In Italia si tentò di imbastire una diversa politica economica che potesse dare nuova linfa al mercato interno, fu una sinergia tra produttori e politica. I produttori, in particolare Agnelli con la Fiat, lanciò sul mercato la 508 Balilla, vettura economica e brillante, che poteva essere acquistata dai meno abbienti; la politica invece, in particolare Benito Mussolini, incentivò l'acquisto di auto, congelando la tassa

di circolazione e premeva affinché anche in Italia ci fosse “l’auto del popolo”; il costo della 508 Balilla era per la prima volta di diecimila lire, prezzo più basso finora per un’automobile. Nonostante ciò, il prezzo era troppo alto per molte persone, perciò Agnelli decise di lanciare sul mercato la Topolino, vettura a due posti. La produzione automobilistica subì un’altra battuta d’arresto: la Seconda guerra mondiale.

1.2.3 Il cambiamento del processo produttivo durante la Seconda guerra mondiale

Le industrie automobilistiche italiane riadattarono la loro produzione con la fabbricazione di mezzi militari, compensando così la contrazione del mercato interno e mantenendo un buon livello di esportazione. Bisogna aspettare il decennio successivo alla Seconda guerra mondiale per una rinascita economica, si sentiva il bisogno di tornare alla normalità e fra le altre cose aumentava il desiderio di possedere un mezzo individuale. Nel secondo dopoguerra si assistette ad un imponente flusso migratorio dall’Italia oltreoceano, dall’Italia in Europa ed anche nella penisola ci furono dei grandi movimenti, per esempio, dai piccoli comuni alle grandi città. Questi movimenti determinarono un aumento del reddito pro capite poiché la grande città offriva maggiori possibilità lavorative. La produzione industriale crebbe dell’84% soprattutto grazie al settore automobilistico e quello degli elettrodomestici generando un aumento degli occupati dell’8%. Da questo momento in poi, la situazione economica si evolve molto velocemente, nasce il concetto di metropoli, aumenta la produzione industriale, cresce la voglia di acquistare beni anche di lusso; anche il lavoro nelle campagne è molto cambiato negli ultimi tempi, poiché a sostituire le braccia degli agricoltori, ormai quasi tutti andati a lavorare nelle fabbriche, ci sono macchinari che decurtano sensibilmente i tempi di lavorazione portando anche nel settore primario dei grandi vantaggi. Il miracolo economico contribuì all’arretramento della millenaria povertà che aveva contraddistinto l’Italia, la scolarizzazione fu sempre più diffusa nella nazione e oggettivamente ci fu un miglioramento della qualità della vita; tutto ciò però non avvenne senza pagare alcuna penale, il boom economico comportò squilibri sul territorio: la scomparsa delle comunità montane e contadine e la costruzione selvaggia senza pianificazione con conseguente deturpazione del paesaggio. Per quanto riguarda il mercato automobilistico, crebbero i dati della produzione di autoveicoli: 38.798 nel 1941, 145.553 nel 1951, 759.140 nel 1961, 1.817.019 nel 1971 (ANFIA); rilevante fu anche la costruzione, dal 1956 al 1964, della grande arteria, chiamata Autostrada del Sole, che collegava per la prima volta il Nord con il Sud. Lo sviluppo dell’industria automobilistica italiana non si fermò qui, anzi; nacquero infatti due case automobilistiche caratterizzate dalla grandezza del design e delle prestazioni: Lamborghini nel 1963 e Ferrari. La Ferrari nasce nel 1946 a Maranello e deve il suo nome al fondatore Enzo Ferrari, rappresenta ancora oggi un polo ed un’icona di eccellenza, lusso, velocità e tecnologia.

1.2.4 Gli anni del “boom economico”

Nel decennio successivo, dal 1957 al 1966, si rileva un forte aumento delle esportazioni e della domanda interna; a produrre l’intero fabbisogno erano 8 aziende automobilistiche tra cui: la Fiat, che insieme ad Autobianchi deteneva il 90% della produzione totale, la Lancia, l’Alfa Romeo, la Ferrari e la Maserati. Il mercato nazionale assorbiva circa il 70% della produzione totale. Negli anni ’60 e ’70 l’industria automobilistica italiana divenne terza in Europa e quinta al mondo per produzione. Agli inizi degli anni ‘70 il

concetto di auto subì una trasformazione: non rappresentava più lo status symbol perché era diventata un'esigenza e la qualità maggiormente richiesta era l'affidabilità. Negli anni '70 ci furono un paio di crisi che destabilizzarono la situazione economica: nel 1973 la crisi energetica che comportò un aumento del prezzo del carburante dai due dollari al barile ai 40 dollari al barile a fine decennio. Per il settore automobilistico, la crisi energetica provocò una contrazione notevole nella produzione di auto, in un anno si produssero circa 500.000 auto di meno rispetto all'anno precedente. A peggiorare la situazione italiana, intervenne anche un distacco dai marchi nazionali poiché evidentemente le case straniere avevano prodotto modelli più accattivanti e affidabili. Nel 1979 il prezzo del petrolio raggiunse l'apice per quel periodo; questo comportò una rivisitazione dell'organizzazione industriale sia automobilistica che per tanti altri settori. Bisognava infatti, ridurre i volumi di produzione si parlava di "produzione snella", cioè produrre meno unità per modello, così da poter essere più facilmente assorbiti nel mercato e il metodo "just in time" in cui si tendeva ad azzerare il magazzino e la produzione era in stretta funzione del mercato con particolare attenzione anche a migliorare consumi, sicurezza, design e immagine. Le misure anticrisi adottate diedero i loro frutti: negli anni '80 e '90 infatti, ci fu un exploit della produzione italiana, in cui i record di immatricolazioni di auto si infrangevano di anno in anno grazie anche all'aumento di alcuni modelli che riscuotevano grande successo, tra cui la Uno, la Tipo e la 164. Agli inizi degli anni '90 il settore automobilistico e tutto l'indotto era un segmento trainante di tutta l'economia italiana e l'unico colosso era la Fiat che aveva inglobato Lancia, Ferrari, Alfa Romeo e Maserati. Già nel 1991 le vendite delle auto estere superarono quelle italiane e ci fu un calo costante fino al 1997, quando il governo italiano tentò con incentivi a risollevarle le sorti delle aziende italiane automobilistiche, ma anche in questo caso le auto estere ebbero la meglio sulle vendite.

1.2.5 L'industria automobilistica italiana dal 1995 ad oggi

Negli ultimi 25 anni il settore dell'auto è cambiato molto velocemente, c'è stato un processo di globalizzazione che ha reso difficile considerare l'auto come prodotto nazionale. Crisi, fusioni e acquisizioni hanno cambiato il panorama automobilistico creando nuovi colossi e nuove realtà riducendo il numero di costruttori, cambiando i target costumers: le aspettative sono cambiate con una crescente sensibilità verso l'ambiente e la sicurezza, nascono così le auto ibride ed elettriche. In questo turbinio veloce, l'Italia non ne esce vincitrice, il declino del settore italiano è innegabile. Il governo italiano tenta di correre ai ripari con campagne di incentivi che durano dal 1997 al 2009 dando una tale spinta alle vendite che si parla del 71% del parco auto circolante, immatricolato dal 2000 in poi. Una nuova crisi si affaccia sul mercato, nel 2013 crollano le vendite delle auto (nel 2007 le vendite ammontavano a 2.493.105, mentre nel 2013 1.304.648 come si vede nella Tabella 1) e i motivi sono molteplici: la maggior parte del parco circolante non ancora vecchio, l'eccessivo carico fiscale sulle auto, il costo della benzina è il più alto fra i paesi europei, il costo dei premi di assicurazione e non ultimo la crisi economica che aveva destabilizzato le famiglie e la loro sicurezza, riducendo l'acquisto della nuova auto non ad una priorità.

TABELLA 1 – NUMERO DI NUOVE IMMATRICOLAZIONI IN ITALIA NEL PERIODO TRA 2007 E IL 2013

Mesi	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gennaio	250.311	233.708	158.428	207.267	165.172	137.744	114.102
Febbraio	225.695	218.767	166.320	201.638	161.303	131.269	108.963
Marzo	261.371	214.246	215.450	259.115	188.598	138.816	132.753
Aprile	207.777	203.748	189.661	160.920	158.171	130.320	116.838
Maggio	248.195	206.406	189.876	164.704	171.642	147.938	136.850
Giugno	228.925	186.257	210.970	171.753	169.937	129.113	122.815
Luglio	214.194	193.017	206.332	153.886	138.510	109.616	108.339
Agosto	104.860	77.905	85.122	69.262	70.764	56.715	53.296
Settembre	186.381	177.467	190.386	155.231	147.021	109.543	106.940
Ottobre	207.048	169.031	196.326	140.418	133.411	117.398	111.466
Novembre	196.125	139.413	184.101	146.088	133.283	107.058	102.871
Dicembre	162.223	141.715	166.493	131.298	111.928	87.478	89.415
Anno	2.493.105	2.161.680	2.159.465	1.961.580	1.749.740	1.403.008	1.304.648

Fonte: Dati raccolti dagli studi svolti dall'Associazione Nazionale Filiera Italiana Automobilistica

L'inarrestabile calo delle vendite si è concluso nel 2013, data in cui è iniziata una cauta lenta ripresa del settore fino al 2019, quando le immatricolazioni sfiorano ai 2 milioni.

TABELLA 2 – NUMERO DI NUOVE IMMATRICOLAZIONI IN ITALIA NEL PERIODO TRA IL 2014 E IL 2019

Mesi	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Gennaio	118.464	132.109	155.851	172.035	178.324	165.271
Febbraio	118.976	135.310	173.097	184.349	182.228	178.494
Marzo	140.189	162.181	191.409	226.780	214.247	194.302
Aprile	119.850	149.693	168.132	160.969	171.886	174.924
Maggio	132.312	147.405	188.657	204.806	199.693	197.882
Giugno	128.272	147.652	166.232	188.363	175.271	172.313
Luglio	114.793	132.473	137.223	145.944	152.949	153.336
Agosto	53.505	59.584	72.004	83.638	91.791	89.186
Settembre	111.027	130.818	154.393	167.469	125.354	142.532
Ottobre	122.445	133.606	147.435	158.417	147.038	157.262
Novembre	108.546	134.790	146.397	156.886	147.387	151.001
Dicembre	92.199	110.056	125.062	121.689	124.535	140.448
Anno	1.360.578	1.575.677	1.825.892	1.971.345	1.910.703	1.916.951

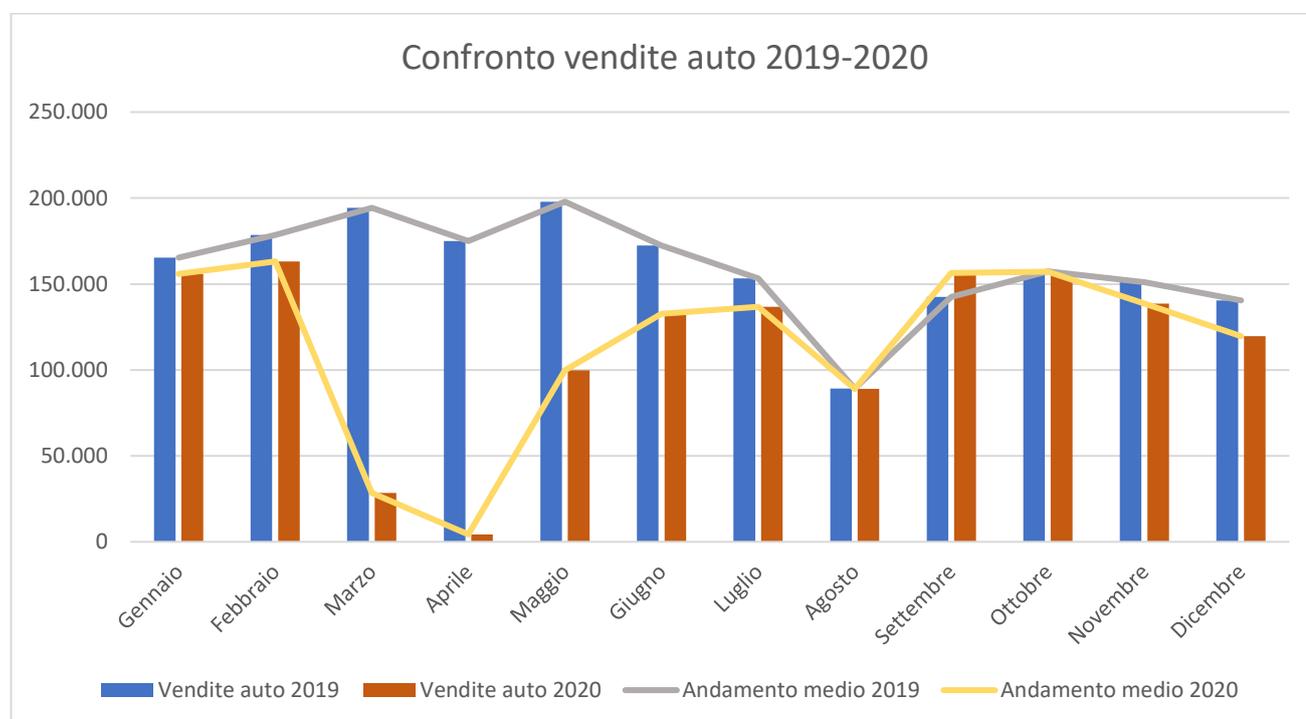
Fonte: Dati raccolti dalle pubblicazioni dello studio svolto da ANFIA (Associazione Nazionale Filiera Italiana Automobilistica).

1.2.6 Il Coronavirus e il settore automobilistico italiano

Arriviamo al 2020: anno della pandemia, un evento inatteso, inimmaginabile, che ha scardinato certezze e sconvolto persone, nazioni ed intere economie; sembra la descrizione perfetta del “cigno nero” dello scrittore libanese Taleb, ma si parla del Coronavirus, un nuovo ceppo virale altamente contagioso e letale che in breve tempo si è insediato prima nelle persone, poi nei comuni e infine in intere nazioni e continenti, seminando morte e caos. Difficilissimo fermare la sua corsa e per cercare di arginare e contrastare il più possibile il virus, i governi hanno imposto alle persone di modificare i loro comportamenti con l'isolamento sociale, riducendo

al minimo gli spostamenti, le relazioni sociali e nel lavoro per quanto possibile adottando lo “smart working”, lavoro da remoto. Tutto ciò ha comportato forti ripercussioni nell’economia mondiale, infatti si parla di emergenza sanitaria ma allo stesso tempo anche di emergenza economica. Il comparto auto è stato duramente colpito dal Covid-19 fin dalla fase iniziale dell’epidemia, quando gli effetti sulla supply chain con origine in Cina, hanno cominciato a trasmettersi a livello globale. Il mercato è stato penalizzato particolarmente nei mesi primaverili, quando blocchi e restrizioni hanno quasi azzerato le vendite. Oltre al blocco della produzione, il settore infatti è stato colpito anche sul fronte della domanda, molti consumatori, di fronte all’incertezza dei mesi a venire, hanno rimandato o annullato l’acquisto di una nuova auto, tradotto in numeri -85,4% a Marzo 2020; -97,5% ad aprile. L’intero anno 2020 registra dunque un calo delle vendite pari al 27,9%, ad arginare le forti perdite dei primi mesi c’è stato l’intervento statale con programmi di incentivazione ma nonostante la corsa ai ripari, il settore automotive rimane uno dei più colpiti.

GRAFICO 1 – CONFRONTO NUOVE IMMATRICOLAZIONI TRA IL 2019 E IL 2020, CON RELATIVI TREND



Fonte ANFIA (Associazione Nazionale Filiera Italiana Automobilistica).

1.3 COSA SI INTENDE PER SETTORE AUTOMOTIVE?

Partiamo dal concetto di settore, che cos’è un settore? Il settore è l’insieme delle imprese o business, cioè più gruppi di clienti e di funzioni, che producono beni intercambiabili l’uno rispetto all’altro, perciò il settore automobilistico comprende tutte le imprese che si occupano della progettazione, costruzione (incluse quelle che producono le materie prime come plastiche, vernici o tessuti), imballaggio, marketing, trasporto e vendita degli autoveicoli. Il settore automobilistico ha da sempre rappresentato un elemento importantissimo per l’economia mondiale, per quanto riguarda l’innovazione, l’occupazione e lo scambio commerciale internazionale. A livello globale, nel 2019 sono state prodotte circa 90 milioni di auto, di cui un quarto in Cina, l’altro quarto in Europa: i principali produttori sono Germania, Francia, Regno Unito, Italia e Spagna. Quasi 14 milioni di occupati, circa il 6,1% dell’occupazione europea sono nel settore automotive. Questo settore è il

primo per spesa in ricerca e sviluppo, quindi per l'innovazione, investe circa il 28% sulla spesa totale della R&S europea. A seguito della grande crisi finanziaria del 2008-2009, il comparto automobilistico ha vissuto una fase di forte espansione a livello mondiale con un tasso di crescita medio annuo della produzione circa del 6%. Dopo un decennio di costante crescita, le immatricolazioni hanno subito una forte contrazione superiore al 4% dovuta alla crisi delle motorizzazioni diesel e all'emergere dei veicoli ibridi ed elettrici cambiando un po' il concetto dell'auto, come mezzo di servizio e non come oggetto del desiderio. Sulla scia negativa della crisi del biennio 2018-2019, si insinua prepotentemente la pandemia Covid-19, che impone lunghe chiusure degli stabilimenti dei principali paesi produttori da marzo 2020. Questo periodo di lockdown fa maturare una fase di profondi cambiamenti, che in parte già in atto con significative trasformazioni nell'industria a livello globale, concentrata su grandi investimenti per lo sviluppo, sia per auto tradizionali che per auto elettriche. La pandemia anche se si è propagata in tutto il mondo, non lo ha fatto in maniera omogenea e ha colpito il mondo in momenti diversi e questa disomogeneità della diffusione ha generato effetti diversi nei principali mercati a livello globale. Il mercato cinese, per esempio, ha avuto una contrazione di vendite di autoveicoli superiore al 45% nel primo trimestre 2020; già dalle prime settimane di aprile però, gli impianti sono tornati in attività per il 99%. La riduzione, dunque, delle vendite dovrebbe attestarsi attorno al 10%, grazie anche alle misure di sostegno del governo. Il mercato statunitense invece, gli effetti della pandemia hanno registrato un calo del 40% rispetto al marzo 2019. Gli Stati Uniti per risollevarne la produzione e contrastare l'effetto lockdown hanno sostenuto la diffusione dell'e-commerce tra i concessionari e supportato la domanda offrendo incentivi e dilazioni di pagamento. In Europa ad aprile 2020 ha registrato un calo delle vendite attorno al 78% rispetto all'anno precedente, si parla di 2,4 milioni di veicoli in meno con la riduzione degli occupati diretti. Le case giapponesi Toyota e Honda sembra che abbiano resistito maggiormente alla crisi poiché la loro produzione oltre ai motori a combustione tradizionale era già orientata verso sistemi ad iniezione ibrida, mentre le case automobilistiche europee che stavano attraversando un processo di transizione verso le ibride, sono quelle che stanno scontando i maggiori effetti della crisi. In un momento di palese difficoltà in cui la maggior parte delle aziende automobilistiche registrano un trend negativo pesante, l'unica eccezione è Tesla che in poche settimane ha recuperato gran parte delle perdite registrate dall'inizio della crisi ed ha evidenziato un aumento del 59%. Questo incremento si concretizza in un contesto di ricerca, innovazione ed elevato valore per questi veicoli elettrici ad alta gamma.

1.4 LA CONCORRENZA NEL SETTORE AUTOMOBILISTICO GLOBALE

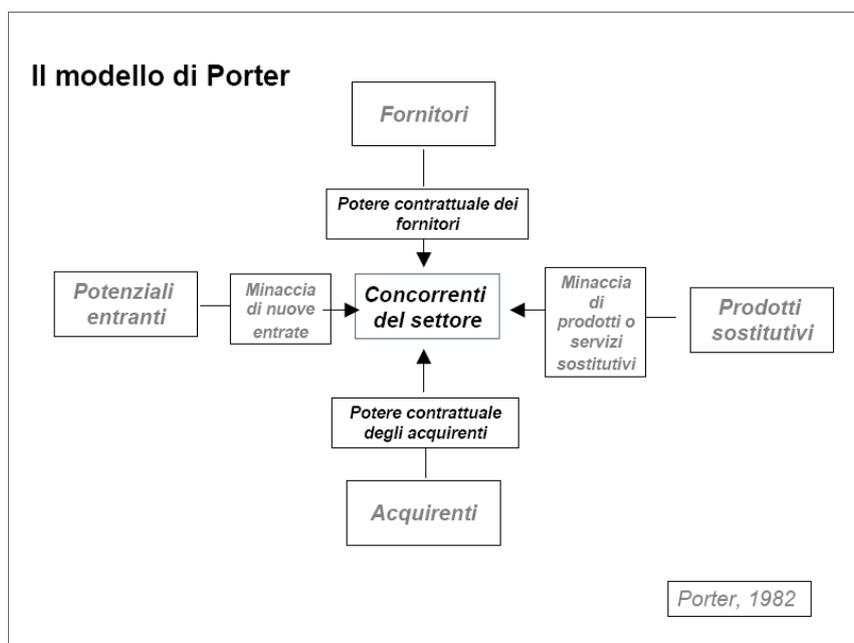
La competitività del settore rappresenta una delle priorità per l'Europa. L'interesse a sostenere la competitività dell'industria, quindi, non risiede solo negli importanti effetti occupazionali ed economici direttamente legati al settore, ma anche nell'importante effetto moltiplicatore che essa ha sull'economia nel suo complesso, in quanto legata a moltissimi altri settori a monte – tra i quali, ad esempio, l'acciaio, la chimica, il tessile – e a valle – ad esempio, le ICT, i servizi di riparazione, e i servizi di mobilità. L'industria automotive risulta essere un settore chiave per rafforzare il posizionamento sullo scenario competitivo globale dell'Unione Europea in ambito manifatturiero. Per raggiungere i propri obiettivi di sviluppo in questo settore, la Commissione Europea si è focalizzata su due principali politiche: sostenere i processi di armonizzazione tecnica globale, ovvero di

sviluppo processi e prodotti all'interno di un framework di requisiti tecnici comuni all'interno dell'area Europea, con l'obiettivo di ridurre i costi di sviluppo e di evitare la duplicazione delle procedure amministrative; finanziare le attività di ricerca (soprattutto cooperativa) e innovazione nel settore automotive, in particolare nell'ambito dei veicoli green, della decarbonizzazione dei motori tradizionali, della sicurezza, e delle infrastrutture dell'informazione. L'industria automobilistica italiana, come abbiamo già visto, è caratterizzata dalla presenza di un unico carmaker nazionale e negli ultimi anni ha subito profondi mutamenti organizzativi e strategici, mirando ad un aumento della domanda interna e alla promozione delle esportazioni. La rilevanza delle esportazioni e quindi l'orientamento verso la soddisfazione della domanda internazionale, è stata capita dalle imprese automobilistiche italiane; infatti, la competitività del settore e delle imprese sta giocando un ruolo fondamentale per lo sviluppo tecnologico, per l'innovazione e per la sostenibilità.

1.4.1 Analisi della competitività del settore

Sono molte le caratteristiche di settore in grado di determinare l'intensità della concorrenza e il livello di redditività. L'economista Michael Porter ha sviluppato uno strumento a disposizione delle aziende, in grado di analizzare al meglio uno specifico settore, per aiutare a comprendere la sua redditività e quindi come e dove trarne vantaggio competitivo. Porter inizia introducendo il concetto di strategia competitiva come condotta di impresa e strumento per influenzare la struttura del settore. La strategia competitiva mira a stabilire una posizione produttiva e sostenibile contro quelle forze che determinano la concorrenza nell'ambito di un settore. Maggiore è l'intensità di queste forze e minore sarà la produttività per le aziende. Questo modello detto "modello delle cinque forze di Porter" o "strumento di analisi della concorrenza allargata", permette alle imprese di determinare un vantaggio competitivo nell'ambiente economico in cui operano, partendo dal comprendere la struttura del settore di competenza, la sua redditività e anticipandone la profittabilità. Il contesto competitivo in cui un'azienda si trova ad operare dipende dalla contemporanea interazione di cinque forze: concorrenza diretta, potere contrattuale dei fornitori, potere contrattuale dei clienti, minaccia di nuovi entranti e minaccia dell'immissione nel mercato di prodotti sostitutivi. A queste 5 forze si aggiungono: grado di integrazione con le imprese complementari rispetto alla domanda finale e l'intensità e il segno di intervento degli stakeholders, che non siano imprese, direttamente coinvolti nel contesto competitivo.

IMMAGINE 1 – MODELLO DI PORTER E DELLE CINQUE FORZE COMPETITIVE



- L'intensità della concorrenza è ciò che influenza maggiormente la redditività del comparto, infatti a volte la competizione è così aggressiva che tende a far attuare prezzi minori rispetto al valore dei costi sostenuti per produrre il bene o servizio. I principali indici che ci aiutano a studiare l'intensità della concorrenza sono: la concentrazione del settore, divisa in assoluta e relativa, il rapporto tra domanda e offerta, la differenziazione del prodotto, struttura di costo delle imprese e le barriere all'uscita;
- Potere contrattuale dei fornitori è un elemento che può condizionare la redditività di un settore. Il numero ridotto di fornitori attribuisce loro un potere elevato che li porta a poter aumentare il prezzo e diminuire l'offerta. Gli elementi principali che incidono su questo indice sono: numero e concentrazione dei fornitori, minacce di integrazione verticale a valle dei fornitori, rilievo economico e strategico, trasparenza del mercato e costi di riconversione;
- Il potere contrattuale dei clienti può dipendere dalla sensibilità al prezzo degli acquirenti che è data da: differenziazione del prodotto, concorrenza tra acquirenti, importanza del bene e importanza dell'acquisto rispetto alle spese totali. I principali fattori che influenzano questa forza sono: numero e concentrazione dei clienti, costi di riconversione, trasparenza del mercato e esistenza di prodotti sostitutivi;
- Minaccia di potenziali nuovi entranti è la pressione esercitata sulle aziende già presenti nel mercato da parte di imprese che non fanno parte del settore, ma dispongono delle condizioni per entrarvi. Se in un mercato il tasso di rendimento è elevato, le imprese esterne sono maggiormente attratte e se dovessero entrarvi, il tasso di profitto diminuirà. Per mantenere i prezzi ad un livello concorrenziale è sufficiente la minaccia del pericolo di entrata. Nella maggior parte dei casi le imprese entranti non possono inserirsi nel settore con le stesse condizioni delle incumbents, infatti sono presenti delle barriere all'entrata, che si dividono in: istituzionali, strutturali e strategiche. Le principali barriere all'entrata sono: le economie di scala, i vantaggi di costo, la differenziazione del prodotto e l'accesso ai canali di distribuzione;

- La minaccia di prodotti sostitutivi è possibile quando all'interno del mercato vengono introdotti beni simili a quelli già presenti. I prodotti sostitutivi mettono in discussione il prodotto già esistente poiché soddisfano l'esigenza del cliente. Per ridurre l'intensità di questa minaccia è necessario pianificare delle adeguate strategie competitive.
- Integrazione con imprese complementari rispetto alla domanda finale: il successo dell'offerta di un'azienda dipende significativamente dal modo in cui tale offerta è integrata con quella di altri attori che svolgono attività complementari ad essa. L'integrazione tra offerte che costituiscono fattori complementari alla soddisfazione di un bisogno complesso della domanda e, quindi, tra imprese che realizzano tali offerte, influenza la posizione competitiva di queste ultime imprese e le differenzia da quelle che non hanno analoghe opportunità;
- Intensità degli stakeholders esterni: l'azienda sviluppa la sua produzione in uno o più territori, a volte di nazioni diverse. Il paese dove ha sede il processo produttivo può avere normative e richiedere certificazioni diverse rispetto ad un altro, eventualmente elargire aiuti finanziari o richiedere contributi, limitare o avere enti che favoriscono il mercato e l'interazione tra le imprese, come le Camere di Commercio. Un ruolo importante lo svolgono gli stakeholders esterni, di cui le quattro tipologie principali sono: le autorità politiche e amministrative che governano il territorio; le autorità pubbliche di regolamentazione; le associazioni di rappresentanza; gli organismi della società civile.

1.5 ANALISI DEL SETTORE AUTOMOTIVE CON IL MODELLO DI PORTER

Il modello di Porter, quindi, è molto utile per analizzare la concorrenza in un settore e le strategie competitive da mettere in atto per prevedere la redditività del settore indicando quanto un'impresa può influenzare la struttura del settore per moderare la concorrenza. La lentezza con cui sta crescendo il mercato automobilistico globale, ma soprattutto europeo, sta rafforzando la competitività tra i diversi attori. La concorrenza interna è molto forte e la possibilità di raggiungere un vantaggio competitivo nei confronti dei competitors può nascere solamente da un attento studio delle caratteristiche del settore automobilistico, individuandone i fattori chiave di successo, dunque i requisiti per la sopravvivenza ed il successo all'interno del settore. Lo schema studiato per collegare la struttura del settore alla concorrenza e alla redditività è appunto il modello delle cinque forze di Porter.

1.5.1 Intensità della concorrenza

Il mercato della produzione automobilistica è dominato in grandissima parte da aziende che producono su larga scala per motivi di economicità e di efficienza allocativa, con Volkswagen che detiene la posizione di gran lunga dominante. La dimensione imponente dei players dominanti fa sì che il grado di concorrenza sul mercato sia alto, sebbene il numero relativamente basso dei competitors moderi questo aspetto. A causa della limitata crescita del settore automotive riscontrata negli ultimi anni di crisi le compagnie esistenti hanno cercato di aumentare la propria presenza per sostenere i ritmi di produzione. Per fare ciò i gruppi che detengono in portafoglio brand diversi hanno avuto un notevole vantaggio perché sono stati in grado di segmentare il mercato e di ottenere il massimo da ogni tipo di clientela. In questi termini il gruppo Volkswagen ha colto

benefici notevoli annoverando i marchi di un peso specifico elevato come Skoda, SEAT, Audi, Lamborghini, Bugatti, Porsche e Bentley per quanto riguarda le “*passenger cars*”, Ducati per i motoveicoli e Scania e Man per quanto concerne invece gli autocarri pesanti. Skoda e SEAT sono rivolte al mercato più economico, Volkswagen stessa si orienta sulla fascia media, fino poi ad arrivare ai premium con Audi che detiene una quota consistente del mercato. Specialmente negli ultimi anni Audi è stata in grado di porsi alla pari di Mercedes e BMW, mentre in precedenza era considerata un gradino sotto le concorrenti tedesche. Tant'è che oggi quando parliamo di premium brands sono questi i tre player che dettano le regole del mercato e con cui chiunque è costretto a confrontarsi. Se consideriamo il fatto che Mercedes-Benz e BMW sono gruppi più piccoli di quello a cui appartiene Audi capiamo quanto la strategia di Volkswagen sia stata vincente. Il grado di concorrenza, quindi, è lievemente ridotto da un elevato grado di differenziazione, e da una segmentazione all'interno del mercato che va dal low cost al luxury. Esistono anche altri gruppi che hanno efficacemente segmentato il mercato: il gruppo Daimler possiede Mercedes-Benz, Smart e Maybach, quindi un brand premium, uno super premium e uno rivolto al mercato più largo. La situazione in Italia sta migliorando, infatti il gruppo FCA, un'altra grande azienda che detiene un elevato numero di case automobilistiche, nel gennaio 2021 si è fusa con il gruppo francese PSA Groupe, creando la holding Stellantis per arricchire il portafoglio dei brand con Peugeot, Citroen, Opel e DS. Grazie a questa fusione Stellantis riesce a rivolgersi a clientele differenti, partendo dal basso con Fiat, Citroen e Lancia, salendo di categoria con Alfa Romeo, Peugeot, Opel, Chrysler e Jeep, per poi arrivare al top con Maserati e Ferrari. Il mercato globale è composto da un totale di 54 marchi automobilistici che sono concentrati in solamente 13 holding, di cui 5 sono europee (Daimler, Stellantis, BMW Group, Volkswagen Group e Renault), 6 sono asiatiche (Honda, TATA, Hyundai, Toyota, Geely e Nissan) e le restanti due sono americane (Ford e General Motors). Grazie a questi raggruppamenti strategici le holding aumentano il grado di competitività del settore automobilistico, rendendo lo scenario sempre più interessante e sempre pronto all'innovazione, mirando ad una maggiore sostenibilità e ad uno sviluppo tecnologico attraenti per il cliente.

1.5.2 Potere contrattuale dei fornitori

La componentistica dei veicoli è strutturata e complessa. La vettura si presenta come un groviglio di diversi mestieri e si può valutare la complessità di questo reticolo se si considera che un veicolo è composto da un numero variabile fra i 10.000 e i 15.000 componenti aggregati in sub-sistemi e sistemi. Dall'acciaio o altri metalli che vengono utilizzati per la produzione di telai, carrozzerie e altri componenti della vettura; negli ultimi anni il litio per le batterie per la produzione delle macchine elettriche e ibride. Facile dunque immaginare l'importanza assunta dai fornitori verso i quali è stata trasferita una spesa sempre maggiore al fine di offrire prodotti differenziati secondo le aspettative del mercato. Da rilevare infatti, che ben i $\frac{3}{4}$ del valore aggiunto di un'auto provengono da imprese diverse dal costruttore finale. Questo metodo si chiama outsourcing e consente la rapidità di adeguamento alle variazioni del mercato, mantenendo nel contempo, la produzione interna snella. A volte però le aziende fornitrici si legano totalmente al fornitore principale, diventando dipendenti e con un limitato potere contrattuale. Un altro elemento a sfavore dei fornitori è la differenziazione bassa tra le materie prime che infatti riduce il loro potere contrattuale. Nonostante la maggior parte delle aziende si servono

dell'outsourcing, pochi produttori di nicchia preferiscono produrre tutto in proprio a partire dal singolo bullone fino ad arrivare al telaio. La ragione per cui molti manager scelgono di non usufruire dei subfornitori è il fatto che l'outsourcing porta ad un decentramento della produzione e del controllo. Produrre autonomamente inoltre, consente all'azienda di essere indipendente da altri soggetti e di investire solamente su se stessa. La qualità degli impianti e della produzione sono la certificazione del fatto che l'azienda si fida della propria forza lavoro e della propria capacità manifatturiera e l'unico fattore produttivo non direttamente riproducibile è il know-how di chi lavora da anni e ha sviluppato un buon modo di lavorare. Un esempio di questo tipo di produttore è la Pagani, un'azienda automobilistica italiana specializzata nella produzione di automobili ad elevate prestazioni. In questi casi la dipendenza da produttori terzi è ridotta e il potere dei fornitori è più debole. I fattori che non riducono ulteriormente il potere dei fornitori invece, riguardano innanzitutto il corredo di componenti di alta qualità prodotti artigianalmente; infine, i fornitori spesso usano fare affari con una larga varietà di compagnie manifatturiere e l'industria automobilistica rappresenta solo una piccola parte dei loro utili in bilancio. In generale, per quanto riguarda i fornitori di materie prime, il potere contrattuale è basso, mentre per quanto riguarda invece i fornitori di componentistica, il potere contrattuale è alto in quanto sono coinvolti a partire dalla fase di engineering e comportano elevati costi di sostituzione.

1.5.3 Potere contrattuale dei clienti

Altra figura importante in questa filiera è il concessionario che comunque è fortemente condizionato dalla sempre più esigente richiesta della clientela. La vendita di autovetture, infatti, dipende fortemente dalle tendenze, dalle necessità e dai gusti dei clienti; nonostante molte auto prodotte vengono vendute poi, ad aziende e società di noleggio, la fetta principale delle vendite di auto la detengono i privati che costituiscono la maggior parte del fatturato delle case automobilistiche. I due terzi del prezzo di listino al consumatore finale oggi coprono i costi della produzione, nei prossimi anni questa percentuale è destinata a crescere a causa degli investimenti per il prodotto del domani con una maggiore assistenza alla guida e lo sviluppo dell'elettrificazione. I concessionari sono per la maggior parte dipendenti dalle case produttrici dato che il prodotto è indispensabile, sminuendo così il potere contrattuale. Il concessionario, inoltre, non è più l'unico canale di distribuzione: il sistema di noleggio, soprattutto a lungo termine, infatti, grazie a sconti superiori rispetto ai concessionari tradizionali e alla riduzione dei costi fissi per l'assenza di strutture e di magazzini, sta conquistando una porzione sempre più ampia di clienti raggiungendo infatti circa il 25% del parco circolante delle auto. Il potere contrattuale dei clienti viene indebolito da diversi fattori: il grande numero di acquirenti, l'alto livello di differenziazione del prodotto, l'incapacità di integrazione a monte e la costituzione di reti di rivenditori da parte delle aziende produttrici. L'elevata sensibilità al prezzo invece, rappresenta un elemento a favore della forza contrattuale della clientela ponendola in una fascia generale medio-bassa.

1.5.4 Minaccia di potenziali nuovi entranti

Il settore automobilistico è un mercato che richiede imprese con una struttura detta “*capital intensive*”¹, in cui è difficile entrare in maniera conveniente a causa delle elevate barriere all’entrata; infatti, i potenziali nuovi entranti devono sostenere degli elevatissimi costi di accesso per la costruzione di impianti e per il raggiungimento delle competenze chiave di produzione. A causa dei pressanti costi fissi per la progettazione e fabbricazione di auto, sono fondamentali le economie di scala e di apprendimento, per produrre a costi accettabili i volumi necessari e per avere delle competenze, tecnologie e dei processi sin dal decollo, per poter competere con gli incumbents. Risulta facile capire il motivo per cui ci siano poche startup in questo comparto, il capitale richiesto è esagerato e negli ultimi anni i limiti sulle emissioni stanno aumentando i costi di produzione in quanto sono obbligatorie delle modifiche alla progettazione dei veicoli per renderli adatti alle normative in vigore. La competitività nel settore richiede una elevata differenziazione a livello di marca, innovazione e gamma e per quanto riguarda la distribuzione, i canali sono controllati e protetti dalle case automobilistiche che mantengono stretti i rapporti con i loro concessionari. Diversi anni fa, le aziende incumbents erano protette da vincoli legislativi soprattutto da politiche nazionali; ma con lo sviluppo della globalizzazione, con la tendenza all’internazionalizzazione e la ricerca del libero commercio, le protezioni governative si sono indebolite. Gli incumbents, infine, cercano di coalizzarsi con le altre case automobilistiche con partnership e joint ventures per ridurre la minaccia di nuovi entranti, rendendola molto debole e soprattutto in questo momento storico nel breve-medio termine è diventata quasi inesistente.

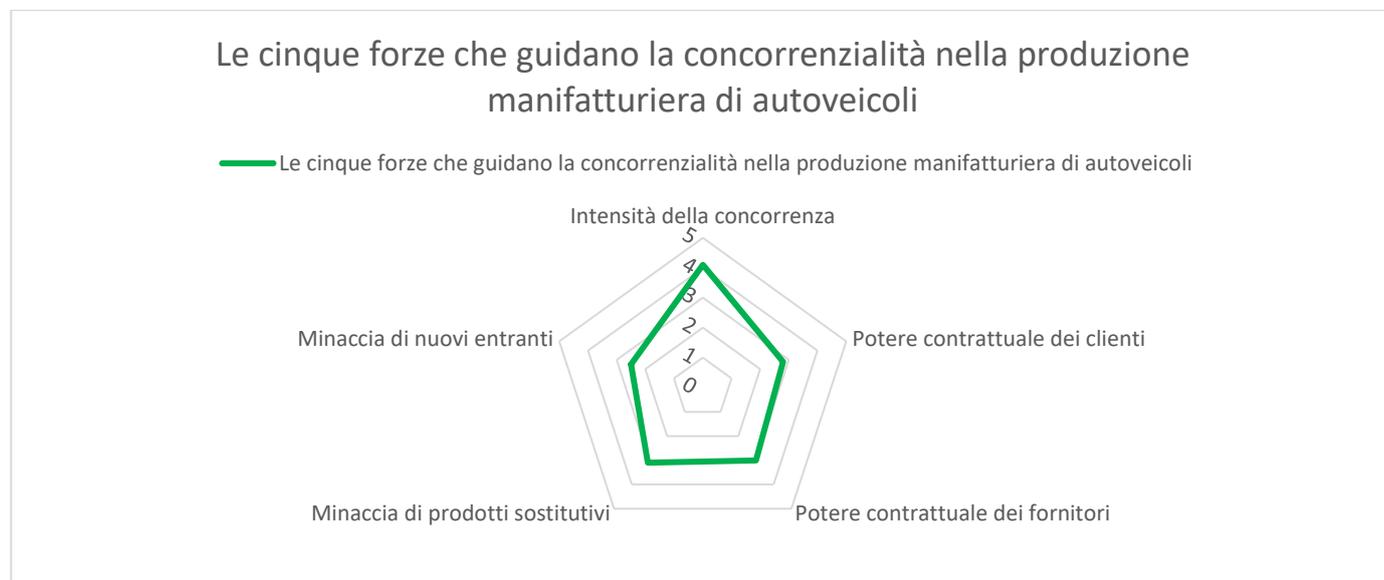
1.5.5 Minaccia di prodotti sostitutivi

Le case automobilistiche per competere con il produttore di beni sostitutivi deve porre un limite al prezzo applicabile al suo prodotto, in quanto il rapporto qualità-prezzo del bene sostitutivo potrebbe risultare più favorevole. Infatti, un prodotto sostitutivo assume importanza quando offre un migliore rapporto qualità-prezzo o quando proviene da settori che consentono larghi profitti. L’utilizzo dell’auto ha portato conseguenze anche negative nell’ambito sociale, ambientale ed economico. Per quanto riguarda il sociale, l’auto minaccia la qualità urbana della vita perché genera caos, rumori e numerosi incidenti stradali; sotto il profilo ambientale invece, l’uso dell’auto produce emissioni di sostanze tossiche e nocive, che contribuiscono ad aumentare il riscaldamento globale, le precipitazioni acide e lo smog. Inoltre, l’aumento del parco circolante, rende necessario l’ampliamento della rete stradale, causando distorsioni, frammentazione delle aree naturali e distruzione degli habitat naturali. I prodotti che possono essere considerati dei prodotti sostitutivi delle autovetture sono le auto usate o i mezzi di trasporto già presenti sul mercato quali aereo, treno, motocicli, autobus e biciclette, ovvero quei mezzi di mobilità individuale e di gruppo che rispondono alla stessa funzione di trasporto dell’auto. L’utilizzo di questi mezzi risulta essere soddisfacente solo per soggetti che abitano in città, in cui la precisione, la frequenza e la capacità di raggiungere diverse zone della città senza problemi sono fondamentali. Di contro, i mezzi di trasporto pubblici non permettono di avere quel senso di indipendenza e

¹ Un’industria, un settore o un’impresa sono capital intensive quando necessitano di solidi investimenti per l’acquisto di infrastrutture per aprire un nuovo business.

libertà ottenibile grazie all'auto. Al giorno d'oggi l'innovazione e la sostenibilità svolgono un ruolo chiave nella mission delle società automobilistiche ma il concetto che le autovetture ecologiche possano considerarsi come prodotti sostitutivi è tendenzialmente sbagliato, in quanto a tutti gli effetti sono delle automobili che andrebbero più ad incidere sulla forza dei fornitori o sull'intensità competitiva della concorrenza. In generale, si può affermare che la minaccia determinata dai prodotti sostitutivi nei confronti delle auto è medio-bassa.

GRAFICO 2 – ANALISI SETTORE AUTOMOBILISTICO SECONDO IL MODELLO DI PORTER



Fonte: elaborazione personale

1.6 LO SCENARIO ITALIANO

In Italia, il settore automotive incide nell'economia italiana con un fatturato diretto di 52 miliardi di euro e la sua filiera raggiunge i 106 miliardi. È un aggregato ad alta innovazione in continua crescita, la spesa in ricerca e sviluppo, infatti, è di circa 1,7 miliardi di euro e rappresenta il 18% di tutta la spesa del settore manifatturiero, guadagnando così il primo posto tra i privati per investimenti in ricerca ed innovazione. L'Italia per quanto riguarda le esportazioni rimane saldamente legata all'Europa, nel 2019 i Paesi UE hanno assorbito il 68% delle esportazioni italiane e il 76% ed il 79% per i settori della componentistica e della carrozzeria. Già da qualche anno il mercato italiano sente la pressione delle aziende europee, che rappresentano anche in Italia la maggior parte del parco auto circolante e il 60% delle immatricolazioni negli ultimi anni. Gran parte delle aziende ha cercato fusioni per essere più competitivo a livello nazionale e internazionale. Già nel 2014, il gruppo Fiat, unico attore italiano, ha firmato per diventare un competitor globale insieme al gruppo Chrysler. I frutti di questo accordo si sono materializzati nel 2015, con l'aumento di circa 250.000 veicoli immatricolati rispetto all'anno precedente dal nuovo gruppo FCA, dal gennaio 2021 Stellantis. Il trend positivo ha continuato fino al 2018 quando c'è stato un calo della produzione delle auto italiane, dovuto a diversi fattori: il rischio di dazi sulle vendite di auto; la spinta alla produzione domestica in vari paesi, specie in Cina, a scapito dell'import; il "bonus-malus" in Italia pensato per sostenere le vendite di auto ibride/elettriche, che rischia di frenare gli acquisti di auto tradizionali. In questo contesto già incerto si inserisce il COVID che ha stravolto, limitato e

bloccato la mobilità, la produzione delle auto e non solo. In conseguenza a questo periodo di crisi e alla forte contrazione del mercato che ne è derivata e che stiamo vivendo tutt'ora, le aziende automobilistiche si stanno focalizzando su nuove forme di proprietà di auto, sulla connettività, sulla guida autonoma, sulla mobilità condivisa, sui servizi in abbonamento e soprattutto sulla riduzione di emissioni attraverso le auto elettriche o ibride, una partita che coinvolge il mondo intero. Per quanto riguarda le forme di proprietà delle auto, il mercato sembra favorire il noleggio con offerte personalizzate, per cui i contratti sono in costante aumento per i clienti senza partita IVA, tantoché nell'arco di un anno i contratti sono cresciuti di 10.000 unità circa. La crescita è anche favorita in questo periodo COVID dalle norme di distanziamento sociale e dalla scarsa fiducia nei mezzi pubblici. Ad oggi 7 italiani su 10 preferiscono la propria auto piuttosto che i mezzi pubblici per gli spostamenti. La crisi economica generata dalla pandemia ha indotto concessionarie e case automobilistiche a trovare metodi alternativi come vetrina per le auto, attraverso il digitale con tour virtuali o appuntamenti in videochiamata. Il settore è dunque in fermento poiché i metodi di acquisto o di proprietà si stanno trasformando per esempio in modalità car sharing, noleggio a lungo termine o servizi in abbonamento. La pandemia però ha messo in allarme i fruitori delle auto condivise e per questo motivo per i servizi di car sharing mobility è stato indispensabile garantire sicurezza sull'utilizzo delle vetture attraverso una politica di sanificazione rafforzata, igienizzando soprattutto le parti comuni come freno a mano, cambio e volante. Uno studio della Mobility Institute Berlin ha evidenziato la positiva funzione del car sharing nella concentrazione del traffico, si tende a non utilizzare mezzi pubblici e quindi ad avere un'auto privata; la condivisione dell'auto aiuta la viabilità non congestionando le strade, riducendo il numero di auto private. Per ciò che concerne le auto elettriche, dopo il 2014 le aziende programmavano un graduale piano per la riduzione delle emissioni, investendo per ricerca e sviluppo sui motori a batteria, impellente urgenza per l'intero pianeta. Proprio per le più stringenti regole sulle emissioni di CO₂ e l'attenzione dei consumatori per la sostenibilità ambientale, il 2020 era l'anno deputato al lancio sul mercato di numerosi modelli di auto elettriche e ibride, ma la pandemia ha notevolmente rallentato le ricerche poiché i guadagni delle case automobilistiche sono diminuiti ed hanno generato un rallentamento sullo sviluppo dell'elettrico. Nonostante la ricerca si sia notevolmente ridimensionata, alcuni modelli di auto elettriche sono già in circolazione, per esempio ad ottobre 2020 nasce la prima auto elettrica italiana: la 500e. Come si vede nella Tabella 3 le vendite delle auto ricaricabili e ibride sono cresciute notevolmente e sono le uniche che hanno seguito un trend positivo, grazie anche agli incentivi statali.

TABELLA 3 – VOLUMI E PERCENTUALI DI AUTO VENDUTE CON DIVERSI TIPI DI ALIMENTAZIONI NEL 2019 E NEL 2020

Volumi	TOTALE 2019	TOTALE 2020	Var % 20/19
BENZINA	539.547	367.108	-32,0
DIESEL	307.732	203.154	-34,0
GAS	132.024	102.527	-22,3
- GPL	104.732	80.132	-23,5
- METANO	27.292	22.395	-17,9
IBRIDE	68.997	160.763	133,0
- IBRIDA Benzina	63.308	151.285	139,0
- IBRIDA Gasolio	5.689	9.478	66,6
RICARICABILI	4.524	20.010	342,3
- ELETTRICA	3.341	12.665	279,1
- Plug-in Hybrid	1.183	7.345	520,9
TOTALE	1.052.824	853.562	-18,9

Fonte: ANFIA (Associazione Nazionale Filiera Italiana Automobilistica)

La guida autonoma è un aspetto su cui si stanno concentrando le ricerche attuali. Il mercato automotive volge lo sguardo alle automobili hi-tech in grado di governare autonomamente la macchina e determinare una guida sicura con decisioni prese dall'autovettura in frazioni di secondo, si parla di azioni rilevanti come frenate, svolte e parcheggi assistiti. Ci sono dubbi da parte dell'Unione Europea poiché non è semplice gestire una circolazione autonoma, si parla soprattutto di responsabilità legale e poi deve essere creata una regolamentazione sulla tassazione e sulla congestione del traffico. L'Unione Europea non darà il suo benestare almeno fino al 2025, ma del sistema di assistenza parziale alla guida (ADAS) i veicoli sono già da tempo forniti: si tratta di dispositivi che inviano allarmi in caso di eccessivo avvicinamento ad un altro veicolo, o in caso di superamento della carreggiata; dispositivi che consentono di controllare la velocità (Cruise control) e la frenata di emergenza automatica; sistema di telecamere che consente manovre più sicure. Inoltre, un ulteriore elemento già presente nelle attuali vetture cui sarà maggiormente presente nelle auto del futuro è la connessione, non intesa come mero optional ma come strumento che crea benefici legati soprattutto alla comodità e alla sicurezza. Per connessione in auto si intendono veicoli in grado di comunicare tra loro con radar, telecamere e sensori. A questo si aggiunge anche l'obbligo di legge come l'entrata in vigore alla norma legata all'e-Call, un sistema utilizzato sui veicoli in tutta l'Unione Europea che si connette automaticamente con i numeri di emergenza se il veicolo è coinvolto in gravi incidenti; collegandosi con il centro di emergenza, riesce a trasmettere una serie di dati fondamentali che aiutano a gestire l'allarme da parte delle forze dell'ordine. Il processo di digitalizzazione sarà nei prossimi anni fondamentale nella prevenzione di guasti, grazie anche alla presenza di una black-box in grado di fornire informazioni sulla geolocalizzazione del mezzo, consumo di carburante, stile di guida del guidatore, dinamiche di incidenti, scadenze di manutenzione e localizzazione in caso di furto. Tutto ciò che sarà registrato nella "scatola nera" sarà fondamentale per ulteriori sviluppi e correzioni di dispositivi; importante anche per le compagnie assicurative che grazie a tali dispositivi

valuterà il costo e determinerà i prezzi della sottoscrizione delle polizze. Sicuramente lo scenario globale dell'automotive si sta trasformando ed ampliando e non ci vorrà molto tempo per vedere su strada tutti questi cambiamenti messi in atto nonostante la crisi sanitaria.

CAPITOLO 2

2.1 STRATEGIE COMPETITIVE

“Siate vincenti. Imparate a leggere il mercato. Siate unici. Acquisite vantaggi competitivi. Governate i cambiamenti. Incrementate i profitti...”².

$$(\text{PROFITTO} = \text{Ricavo} - \text{Costo})^3$$

Questa semplice formula indica la motivazione attorno a cui ruotano tutti gli sforzi di un'azienda. Tutta la forza lavoro è impiegata al raggiungimento del profitto. Il profitto è dunque il guadagno finale dell'imprenditore al netto dei costi ed è fortemente collegato al rischio d'impresa. La maggior parte delle aziende hanno come obiettivo principale il profitto. Secondo alcuni è la giusta remunerazione dell'imprenditore per la capacità organizzativa, per altri invece, il profitto è la ricompensa per il rischio economico sostenuto dall'azienda. L'utile di ogni società è la combinazione di due elementi: il profitto medio del mercato e il profitto specifico che si ricava dall'essere posizionati al di sopra o al di sotto della media del mercato. Secondo Porter l'obiettivo finale di ogni società è quello di mettere in atto una strategia tale da raggiungere il più alto ritorno sull'investimento possibile. **“Con una strategia vincente potete diventare grandi e fare alti profitti! E quindi dobbiamo ricordarci, nell'impostare le nostre strategie, che noi dobbiamo prefiggerci il profitto come scopo principale, altrimenti ci sarà grande confusione nelle nostre società e verranno prese delle decisioni sbagliate”⁴.** Citazione dell'economista Porter che si è occupato della strategia moderna fin dal 1980 con la pubblicazione del suo libro “Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors”. Inizia con l'analisi dell'ambiente esterno all'azienda elaborando il modello delle cinque forze competitive; sviluppa poi l'analisi della concorrenza e il successivo posizionamento competitivo arrivando al fulcro della sua teoria: la spiegazione delle strategie competitive. Si può definire strategia competitiva uno schema di azione che consente all'impresa di concorrere efficacemente sul mercato attraverso azioni offensive o difensive in risposta ai prodotti concorrenti, alle iniziative e alle condizioni del mercato. La strategia è un obiettivo manageriale che verte ad accrescere il volume di affari, ad attirare e soddisfare i clienti, a fidelizzarli, a mettere sul mercato dei prodotti che sono unici e distintivi o per prezzo o per caratteristiche ed accaparrarsi così una fetta di mercato. Le iniziative che definiscono la strategia mirano ad una qualità più elevata, ad un miglior servizio clienti, ad una più ampia scelta di prodotti e ad un eventuale ingresso in nuovi mercati anche grazie a fusioni e partnership. L'essenza della strategia aziendale è rappresentata da azioni e manovre di mercato che tendono a migliorare i rendimenti dell'impresa, consolidare la posizione competitiva di lungo periodo e acquisire un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. Fondamentale è anche il rapporto dell'impresa con il proprio ambiente di riferimento; compito della strategia è anche di analizzare le caratteristiche del settore industriale in cui l'impresa opera, al fine di competere efficacemente nel mercato. La strategia rappresenta una grande forza all'interno dell'impresa fornendo un

² Michael E. Porter, una delle migliori autorità nel campo delle strategie competitive.

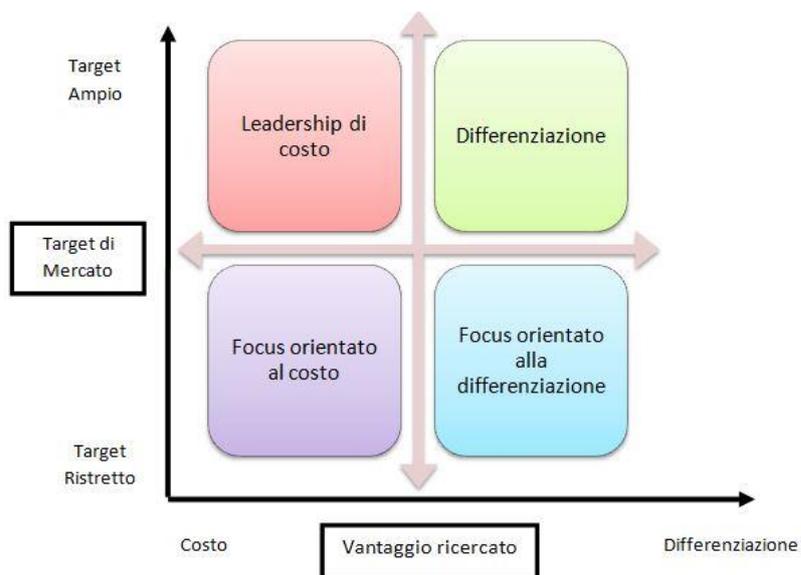
³ Questa formula rappresenta la massimizzazione del profitto di un'impresa, che sarà determinato appunto dalla differenza tra i ricavi totali e le spese totali dell'impresa.

⁴ Michael E. Porter, “Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors”, 1980.

modello decisionale e omnicomprensivo con caratteristiche di coerenza, integrazione, unicità, comunicazione e coordinamento dell'intera organizzazione, razionalizzando eventuali problemi e supportando le decisioni di risoluzione. La strategia è fondamentale condizionata dai seguenti fattori: ambiente in cui l'impresa opera; condizioni interne; mission, vision e obiettivi di medio-lungo termine; sistema di valori degli attori chiave dell'impresa. La strategia ha la capacità di reagire ai cambiamenti delle condizioni di mercato e correggere la linea guida fino ad allora adottata, poiché è frutto di un continuo progresso per adeguarla alle richieste e alle aspettative dei clienti, alla tecnologia che avanza velocemente, a manovre degli attori concorrenti, ai mercati emergenti e ai nuovi eventi di carattere economico, sociale, politico e sanitario soprattutto in questo periodo (per esempio, diverse aziende ormai ferme per COVID-19 hanno convertito la produzione dei loro prodotti in mascherine protettive, dando nuova linfa all'azienda e rendendo un servizio importante alla società). La strategia deve intercettare e risolvere i problemi connessi alla creazione e al mantenimento del vantaggio competitivo. Il vantaggio competitivo è condizionato da trasformazioni endogene, quindi interne all'azienda, e dalla capacità dell'impresa di prevenire e reagire ai cambiamenti esogeni, cioè esterni all'impresa. È definito in diversi modi ma si può tradurre come la capacità dell'impresa di creare e ottenere un margine nel conquistare quote di mercato rispetto a forze di mercato concorrenti. L'ottenimento del vantaggio competitivo è perseguibile attraverso determinati fattori: le economie di scala, le economie di apprendimento, il costo degli input, l'efficienza manageriale e organizzativa e l'utilizzo della capacità produttiva. Per raggiungere un vantaggio di costo rispetto ai concorrenti, i costi cumulati lungo tutta la catena del valore devono essere inferiori a quelli delle imprese rivali e i presupposti del vantaggio devono essere duraturi. L'economista Michael Porter ha descritto come un'impresa può conseguire un vantaggio competitivo duraturo definendo tre strategie competitive di base:

- Leadership di costo;
- Differenziazione;
- Focalizzazione (sui costi o sulla differenziazione).

IMMAGINE 2 – STRATEGIE COMPETITIVE



Fonte: Market Insights, “Strategie competitive, come scegliere [parte 1]”, 2014

La tendenza delle prime due è quella di ottenere un vantaggio competitivo su larga scala e quindi su un vasto mercato, mentre per la focalizzazione, l’obiettivo è quello di competere su un mercato di nicchia o comunque limitato.

2.1.1 LEADERSHIP DI COSTO

“Un’impresa ha un vantaggio di costo se i suoi costi cumulati per realizzare tutte le attività generatrici di valore sono più bassi di quelli dei suoi concorrenti”⁵, infatti con l’utilizzo della leadership di costo, l’impresa si propone di diventare il produttore a più basso costo nel proprio settore industriale. L’obiettivo è quello di avere un costo di produzione nettamente inferiore rispetto ai competitors senza avere un peggioramento evidente delle caratteristiche del prodotto. Le fonti del vantaggio di costo sono molteplici e dipendono dalla struttura del settore industriale, tra questi fattori si possono inserire: l’automazione, il perseguimento delle economie di scala, la disponibilità di personale a bassi stipendi, l’impiego di tecnologie esclusive e l’eliminazione dei servizi ritenuti marginali dal cliente. Secondo Porter ci sono tre principali strumenti che permettono di ridurre i costi:

- eliminare i costi ritenuti superflui lungo tutta la catena del valore;
- cercare di esternalizzare attività che non sono incluse nel core business dell’azienda;
- innovare il processo produttivo in modo da ottenere minori scarti, minore scorta di materie prime e un utilizzo ridotto della manodopera.

È necessario quindi puntare ad innovazioni del processo per consentire la riduzione dei costi di produzione o la modificazione delle caratteristiche del bene in modo da permettere un calo del costo totale senza impoverirlo troppo. Il fattore lavoro e le risorse umane devono essere tali da ridurre l’assenteismo e i fermi macchina, favorendo così la massima capacità produttiva, assicurando quei volumi necessari per ridurre l’impatto dei

⁵ Michael E. Porter, “The competitive advantage of nations”, 1989.

costi fissi su ogni prodotto. La riduzione dei costi di struttura è sempre auspicabile e si cerca di contenerli, monitorandoli periodicamente e costantemente. Analizzando la catena del valore, è fondamentale ottenere dei contratti a lungo termine con i fornitori che siano vantaggiosi in termini di costo e flessibilità, così da far leva sui volumi di acquisto in sede di contrattazione. Uno degli obiettivi principali da raggiungere è la riduzione al minimo delle spese di spedizione ma soprattutto dei costi di magazzino. La leadership di costo è una strategia competitiva che presenta alcuni aspetti tattici di carattere temporaneo e che si riferiscono soprattutto alla localizzazione geografica delle fabbriche aziendali; permette, infatti, di ottenere vantaggi per il costo di produzione grazie ad un basso costo della manodopera locale o a normative vigenti vantaggiose oppure grazie a sovvenzioni statali. Diverse multinazionali si avvalgono della localizzazione strategica per ottenere leadership di costo, per esempio la Geox, società italiana che produce scarpe e capi di abbigliamento casual di fama internazionale, ha spostato la maggior parte degli stabilimenti nell'Est Europa (Romania e Slovacchia), dove la manodopera ha un quarto del costo della manodopera italiana; un altro esempio è Brembo, un'azienda italiana leader nello sviluppo e nella progettazione degli impianti frenanti per veicoli, che ha trasferito il 90% della forza lavoro in Polonia, in Repubblica Ceca e in Slovacchia. La leadership di costo però non è universalmente applicabile e conveniente, è efficace e permette di raggiungere i risultati migliori solo in determinate condizioni del mercato:

- Competizione agguerrita ed elevate barriere all'entrata;
- Elevata sensibilità dei clienti al prezzo;
- Somiglianza ed elevata capillarità del prodotto;
- Bassa differenziazione e utilizzo standardizzato del prodotto;
- Bassi costi di transizione.

Inoltre, la strategia potrebbe non essere applicata all'intero mercato ma ad una nicchia di mercato, quindi ad una piccola parte. Questo per servire nel modo migliore una clientela con determinati bisogni ed esigenze, ammalinandola con caratteristiche specifiche. In questo modo l'azienda cerca di eliminare la competizione con le altre imprese.

TABELLA 4 – SORGENTI DEL VANTAGGIO COMPETITIVO DELLA LEADERSHIP DI COSTO

ECONOMIE DI SCALA	Indivisibilità, specializzazione e divisione del lavoro
ECONOMIE DI APPRENDIMENTO E DI ESPERIENZA	Miglioramenti nel coordinamento e nell'organizzazione Maggiore destrezza e capacità organizzativa
UTILIZZO DELLE CAPACITÀ	Minore il rapporto tra costi fissi e costi variabili
ELABORAZIONE DEL PRODOTTO	Elaborazione per automazione e progettazione per risparmiare i materiali
TECNOLOGIA DEL PROCESSO	Miglioramenti nella precisione, utilizzo efficiente dei materiali, meccanizzazione e automazione
COSTO DEGLI INPUT	Cooperazione dei fornitori, potere contrattuale, vantaggi di localizzazione e possesso di input a basso costo

Fonte: elaborazione personale

2.1.1.a Vantaggi e svantaggi della leadership di costo

L'utilizzo della leadership di costo ha pro e contro. Per quanto riguarda i vantaggi, i bassi costi consentono di avere un'elevata flessibilità verso gli aumenti dei prezzi delle materie prime e dei semilavorati; adottare i bassi costi veicola le aziende concorrenti verso altri mercati con una minore competizione, sia per i prezzi che per i costi; il contenimento dei costi frena la potenziale entrata nel settore di nuovi concorrenti (barriera all'entrata); il mantenimento dei bassi costi permette di applicare strategie di prezzi concorrenziali. Gli svantaggi invece, le iniziative di riduzione dei prezzi di un'azienda possono essere applicate anche da aziende concorrenti, annullando i benefici; se si mira a toccare una fetta di mercato attenta esclusivamente al basso costo è difficilmente fidelizzabile, poiché sarà sempre alla ricerca del prezzo minore optando dunque per un prodotto diverso; la riduzione dei costi non dovrebbe penalizzare la qualità del prodotto, incidendo su importanti caratteristiche; per attuare bassi costi si adottano economie di scale che necessitano di notevoli investimenti per le strutture ed impianti; infine, la concorrenza può limitare la leadership di costo grazie ad innovazioni di processo e di prodotto o acquisendo personale con esperienza.

2.1.2 DIFFERENZIAZIONE

Come faceva notare l'economista Michael Porter, il posizionamento strategico di un'azienda passa attraverso la capacità di determinare un target di mercato di riferimento e con quale strategia competitiva raggiungere una più elevata fetta di clientela ed effettuare un maggior numero di vendite. La differenziazione, oltre ad essere la principale alternativa alla leadership di costo, è la strategia che permette alle aziende di generare e mantenere un'elevata brand loyalty. Con la differenziazione, l'impresa offre un prodotto o un servizio ai propri clienti che viene percepito come unico, inconfondibile e diverso dai prodotti della concorrenza. L'azienda punta ad essere unica nel settore in merito ad alcune variabili ritenute molto rilevanti dalla clientela, quindi sceglie una o più caratteristiche, le modifica, le migliora e si mette nella condizione di soddisfare i bisogni degli acquirenti, rendendo ineguagliabile il suo prodotto. Tale unicità però fa aumentare i prezzi rispetto alla media, e si arriva a parlare di prodotti "premium price" ossia prodotti ai quali il cliente è in grado di dare un

valore maggiore in termine di riduzione dei costi o di miglioramento delle proprie soddisfazioni. I prezzi premium, infatti, si applicano esclusivamente ai prodotti e ai marchi leader sul mercato, ritenuti dai consumatori non direttamente sostituibili con prodotti e marchi concorrenti. Quando un'impresa adotta prezzi premium ottiene un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, in quanto la maggior parte dei consumatori valutano la qualità di un prodotto rispetto al prezzo: maggiore sarà il prezzo e migliore sarà la reputazione del cliente nei confronti del prodotto. Per il raggiungimento del vantaggio competitivo di differenziazione, l'azienda deve rispettare quattro condizioni principali:

- **Sostenibilità economica**, ovvero la riconoscenza da parte del cliente del valore aggiunto dell'offerta che determina la disponibilità e la volontà, del cliente, a pagare un prezzo maggiore rispetto a quello dei concorrenti;
- **Unicità**, la differenziazione necessita l'unicità di prodotti o servizi offerti sul mercato dall'impresa;
- **Valore dei fattori di unicità**, il cliente deve identificare attraverso l'acquisto del bene un aumento della soddisfazione che egli ottiene normalmente, un miglioramento delle prestazioni, o una riduzione dei costi che sostiene;
- **Percezione del valore dei fattori di unicità**, l'acquirente deve rendersi conto sia del maggior valore che riceverebbe nel caso di acquisto di un bene unico, sia essere consapevole degli elementi unici che caratterizzano il prodotto.

La differenziazione è una strategia che presta molta attenzione nei confronti del consumatore e della consumer satisfaction, cercando di soddisfare le aspettative dei clienti e talvolta riuscendo anche a superarle; può essere perseguita mediante quattro strumenti:

- La migliore qualità del prodotto avvertita dal cliente;
- L'offerta di un prodotto con una forte componente innovativa;
- L'integrazione di un servizio al prodotto;
- Una politica di marketing innovativa e vincente che fissi nella mente del consumatore l'idea di un nuovo prodotto o la notorietà di marca.

Lo scopo della differenziazione è quello di modificare alcune caratteristiche del prodotto che possono essere tangibili, cioè caratteristiche osservabili del bene, come ad esempio la taglia, il colore o la performance di un veicolo, o intangibili, cioè caratteristiche non osservabili e spesso soggettive legate al marchio, che aiutano ad incrementare il valore riconosciuto dal mercato, differenziandosi dai prodotti dei principali concorrenti. Per attuare una strategia di differenziazione, l'impresa può agire oltre alle componenti tangibili e intangibili anche sulle componenti aggiuntive e relazionali. La differenziazione degli aspetti tangibili riguarda solamente gli attributi concreti del prodotto o servizio, in particolare: affidabilità, contenuto tecnologico, caratteristiche dei materiali e dei componenti, design, grado di innovatività e performance in termini di efficacia, versatilità, sicurezza ed efficienza. La differenziazione degli elementi intangibili fa riferimento a quegli aspetti che esercitano un'influenza sulla percezione del valore che il cliente ha sul prodotto. Per quanto riguarda la

differenziazione delle componenti aggiuntive, si intende la capacità di rendere unici tutti i fattori collaterali di offerta che l'azienda consiglia al compratore insieme al prodotto principale, aumentandone il valore complessivo; specificatamente si parla di quei fattori che contribuiscono ad ampliare i contenuti offerti dal prodotto con lo scopo di soddisfare nel modo migliore i bisogni del cliente.

TABELLA 5 – CONTRASTO TRA DIFFERENZIAZIONE TANGIBILE E INTANGIBILE

Differenziazione tangibile	Differenziazione intangibile
Dettagli e caratteristiche osservabili del prodotto: - Taglia, colore e materiali; - Performance; - Servizi complementari.	Dettagli e caratteristiche non osservabili e soggettive del prodotto relative all'immagine del marchio, all'esclusività e all'identità.

Fonte: Strategia e competizione, Stefano Pedrini

In generale, quindi, la differenziazione degli elementi aggiuntivi e relazionali è utile per creare un set di servizi da parte dell'impresa a beneficio dell'acquirente che riguardano la diminuzione dei costi di utilizzazione del prodotto, l'aumento dei benefici intangibili del prodotto e il miglioramento delle condizioni di acquisizione e di utilizzazione del prodotto rendendolo ineguagliabile ed esclusivo.

2.1.2.a Vantaggi e svantaggi della differenziazione

L'utilizzo della differenziazione come strategia competitiva ha pochi pro e contro. Per quanto concerne i vantaggi, la concorrenza si riduce quando l'azienda si differenzia dalle altre con successo; la brand loyalty è difficile che venga minacciata da nuovi entranti; l'acquirente finale è meno sensibile al prezzo quando si tratta di prodotti unici. Per quanto riguarda gli svantaggi invece, le imitazioni possono rendere senza significato gli sforzi di differenziazione; c'è il rischio che la differenza di prezzo tra prodotti a basso costo e prodotti differenziati arriva a livelli tali da non giustificare più la fedeltà al marchio. Questa strategia è divenuta il punto di forza di molte imprese che lavorano in particolari settori come quello dell'informatica, la moda e quello delle telecomunicazioni, le quali si affermano sul mercato attraverso la capacità di rispondere al cliente nel più breve tempo possibile attraverso lo sviluppo ed il miglioramento dei prodotti.

2.1.3 FOCALIZZAZIONE

La strategia della focalizzazione secondo Porter è diversa dalla leadership di costo e dalla differenziazione perché non è alla ricerca della soddisfazione di una grande fetta di mercato, bensì si basa sulla scelta di un'area limitata di competizione all'interno di un settore industriale. L'impresa che opta per la focalizzazione sceglie uno o più segmenti di mercato. La segmentazione, che è un'ulteriore forma di vantaggio competitivo, ambisce a suddividere il mercato in sottoinsiemi di consumatori, così da agglomerarli secondo criteri mirati e parametri affini e di individuarne le esigenze comuni soddisfacendole. La segmentazione spacca dunque il mercato in gruppi, su base di variabili che caratterizzano i prodotti per prezzo o per differenziazione. Infatti, la segmentazione ha due varianti:

- Focalizzazione al costo;

- Focalizzazione alla differenziazione.

In entrambi i casi di focalizzazione l'azienda si impegna a valorizzare una particolare caratteristica di un prodotto che in grande scala non viene presa in considerazione, ma risponde perfettamente alle esigenze di una piccola nicchia di mercato. Intraprendendo la strategia della focalizzazione sui costi, l'impresa, si impegna nel raggiungere una leadership di costo; scegliendo invece la strategia della focalizzazione sulla differenziazione, l'azienda, cercherà di perseguire il vantaggio competitivo di differenziazione. In generale, l'impresa che sceglie di seguire una strategia di focalizzazione prova sempre ad individuare il segmento di mercato più semplice da raggiungere nonché da servire, grazie ai concorrenti non perfettamente in grado di accontentare la clientela per tutte le loro specifiche necessità.

TABELLA 6 – ELEMENTI CARATTERIZZANTI LE DUE FOCALIZZAZIONI

	Focalizzazione sui costi	Focalizzazione sulla differenziazione
Differenziazione di prodotto	Bassa (prezzo)	Alta (basata sull'unicità)
Segmentazione del mercato	Alta (mercato di massa)	Alta (molti segmenti)
Struttura dei costi	Bassa (efficienza manodopera)	Alta (valore aggiunto sul prezzo)
Competenze distintive	Produzione e gestione dei materiali	Ricerca, sviluppo e marketing

Fonte: elaborazione personale

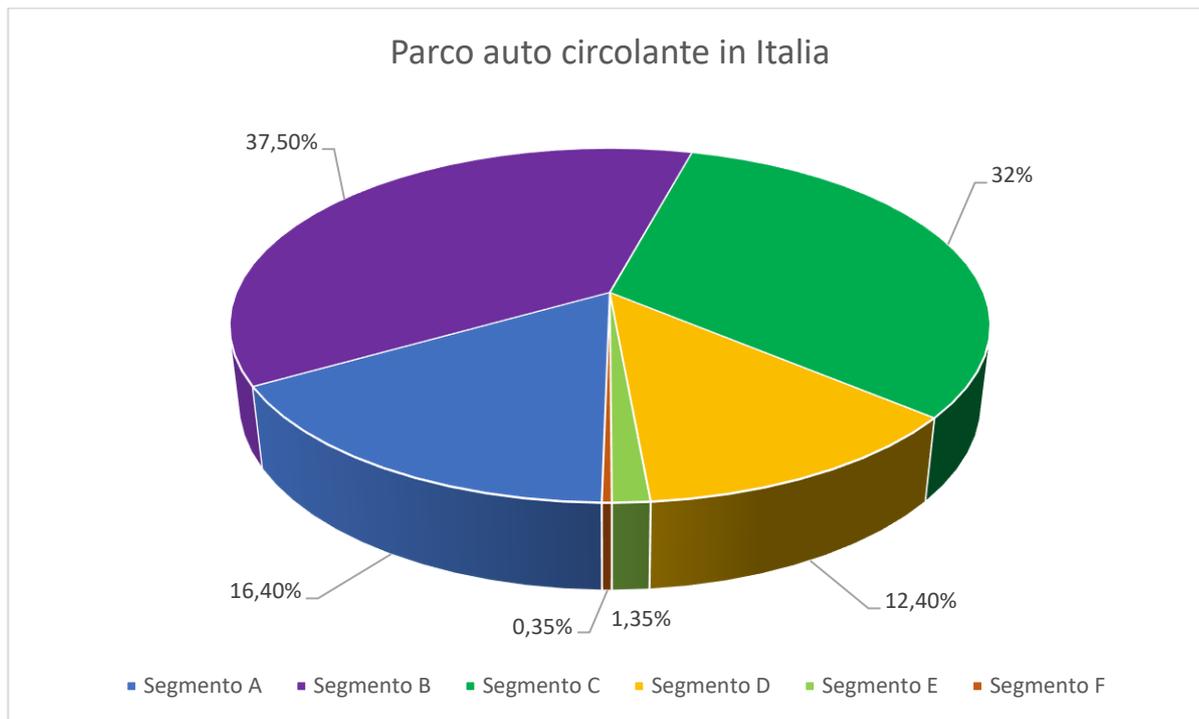
2.2 LA DIVISIONE IN SEGMENTI DEL SETTORE AUTOMOBILISTICO

Il settore automotive viene suddiviso convenzionalmente in sei segmenti che permettono di stabilire a quale categoria appartiene ogni singola vettura in base alle dimensioni, alla motorizzazione e alla carrozzeria. In Europa i sei segmenti vengono identificati attraverso le lettere dell'alfabeto:

- **A:** a questa lettera corrispondono le auto di più piccole dimensioni, di due volumi e destinate prettamente all'uso cittadino chiamate "citycar". Si adattano facilmente alla guida cittadina poiché hanno una elevata manovrabilità, praticità e le piccole dimensioni occupano meno spazio e permettono quindi di avere maggiori possibilità nel trovare parcheggio soprattutto in città come Roma, Milano e Torino. Le principali citycar in circolazione per quanto riguarda il parco circolante italiano sono: FIAT Panda, FIAT 500, Toyota Aygo e Volkswagen UP!.
- **B:** Il secondo segmento riguarda le auto cosiddette compatte o utilitarie, con dimensioni e dotazioni essenziali, progettate per il trasporto promiscuo o alternato di persone o cose. In questa porzione di mercato rientrano tutte le auto con una lunghezza massima di 4 metri che garantiscono un buon compromesso tra comodità nei tragitti autostradali e praticità nella guida cittadina. Le auto utilitarie per le case automobilistiche assumono maggiore importanza rispetto alle auto del segmento A, in quanto i consumatori preferiscono avere una vettura più sicura e qualificata e in contemporanea le aziende automobilistiche hanno un maggiore margine di guadagno rispetto alle citycar. Le auto compatte più vendute in Italia sono: la Lancia Ypsilon, la Renault Clio e la Toyota Yaris.

- C: è uno dei segmenti più importanti del settore automobilistico, poiché in sé racchiude la categoria delle auto medie compatte, comode per cinque passeggeri, con buone prestazioni e adatte per affrontare lunghi tragitti. Da qualche anno gli Sport Utility Vehicle, i cosiddetti SUV e i crossover hanno rubato la scena alle berline, vetture fino ad allora molto ambite; c'è stata dunque un'inversione di tendenza nel gusto degli acquirenti e quindi nella produzione. Con l'acronimo SUV si intende un autoveicolo dall'assetto rialzato e tendenzialmente con trazione integrale; i crossover invece spesso hanno la carrozzeria di una vettura station wagon o berlina e presentano alcune caratteristiche tipiche dei SUV. Alcuni esempi di SUV e crossover SUV maggiormente circolanti in Italia sono: FIAT 500x, JEEP Renegade, Volkswagen T-ROC e la JEEP Compass.
- D: è la sezione a cui appartengono le auto di fascia media-superiore con dimensioni che oscillano dai quattro metri e mezzo ai cinque di lunghezza e rappresenta il 12,4% del mercato totale. Come nel segmento C, i crossover e i SUV si impongono sui modelli delle berline anche se queste ultime con particolari caratteristiche fungono spesso da auto di rappresentanza. Si annoverano in questa categoria: la Volkswagen Tiguan, l'Audi Q3, la Mercedes GLA, la BMW serie 3 Touring e la Toyota RAV4.
- E: questa è la sezione delle auto di fascia alta, con berline "premium" e SUV di alta classe. Le vetture di questo segmento sono particolarmente performanti su strada, confortevoli, con abitacoli ampi e ospitali dotati di accessori tecnologici all'avanguardia. A livello internazionale vengono riconosciute come Executive Cars, per il design a tre volumi, la tecnologia e di conseguenza il prezzo elevato. Fanno parte di questa categoria i modelli: Audi A6, Mercedes Classe E, BMW Serie 5, Porsche Cayenne e Range Rover Sport.
- F: Luxury Cars sono così definite le vetture facenti parte di questa sezione. Si posizionano al vertice della piramide dell'automotive, sono vetture esclusive e molto costose. Le Luxury Cars sono la migliore espressione in termini di tecnologia, performance, design, comfort, eleganza e classe, ma insieme alle vetture del segmento E rappresentano solo il 2% dell'intero parco circolante. Alcuni esempi di queste fuoriserie sono: Lamborghini, Ferrari, Bugatti, Maybach e Rolls Royce.

GRAFICO 3 – SEGMENTAZIONE DEL PARCO AUTO CIRCOLANTE ITALIANO



Fonte: Andrea Tartaglia, “Mercato Italia 2020: le auto nuove più vendute per segmento”, La Gazzetta dello Sport, 9 Gennaio 2021

Questa classificazione permette ai consumatori di confrontare più facilmente i vari modelli, valutando adeguatamente le caratteristiche principali, facendo attenzione al rapporto qualità/prezzo e alle prestazioni. Escludendo alcune aziende che si occupano esclusivamente della produzione di auto della fascia E ed F di questa piramide, tutte le altre aziende spaziano da una categoria all'altra per coprire una porzione sempre più grande di clientela con diverse esigenze. La maggior parte delle case automobilistiche, al giorno d'oggi grazie agli innumerevoli modelli lanciati sul mercato, ha la necessità di produrre i veicoli in stabilimenti dislocati in diverse regioni o paesi (ad esempio FIAT è presente in diverse città italiane, fra cui Torino, Cassino, Melfi ed in Europa Serbia e Polonia). Questa delocalizzazione è finalizzata non solo all'occupazione in quel territorio siglando accordi governativi ma anche alle strategie competitive: sia per i costi che per la differenziazione. Nei paesi in cui i costi della manodopera sono più bassi anche per la minore specializzazione degli operai, la casa automobilistica promuove la produzione di auto in larga scala che appartengono perlopiù ai segmenti delle citycar, delle utilitarie e delle compatte la cui clientela ha esigenze di praticità e di prezzo. Per quanto riguarda invece, la strategia di differenziazione, negli stabilimenti in cui si producono vetture delle fasce C-D c'è una maggiore attenzione per il prodotto, la manodopera è altamente qualificata, la tecnologia è avanzata, i materiali sono di alta qualità; per la fascia E-F il prodotto spesso è realizzato su commessa e per la cura dei particolari potrebbe sembrare un prodotto artigianale, dove design, tecnologia, affidabilità e materiali sono eccellenti; questo tipo di clientela è sicuramente diverso dai clienti di fascia A e B in quanto mirano ad avere un prodotto esclusivo. Le Luxury Cars consentono all'azienda di guadagnare molto sulla singola vettura, mentre con le auto più piccole il guadagno per prodotto è minore però il volume venduto è maggiore.

2.3 LA SEGMENTAZIONE E LE RELATIVE STRATEGIE DEL SETTORE AUTOMOTIVE

Per l'entità e la complessità del settore automobilistico una notevole rilevanza assume il saper individuare le esigenze del consumatore. È in questo ambito che vengono profusi maggiori sforzi per determinare le strategie aziendali ed i criteri di sviluppo per lanciare sul mercato un prodotto che risponda alle necessità e volontà della clientela. Le case automobilistiche si pongono dunque alcune domande: "Chi vogliamo essere?" o anche, "Come dovremmo saperci distinguere e creare valore aggiunto al nostro prodotto?"; per questo si cercano competenze, si progettano sistemi e strumenti, si applicano strategie che possano contribuire allo scopo. Mantenere una strategia significa avere un percorso ben delineato da seguire con coerenza. Secondo uno studio svolto da PwC⁶, un'azienda per mantenere una strategia coerente ha bisogno di applicare alcune norme:

- Identificazione, sviluppano ciò che sanno fare meglio costruendo dei tratti distintivi che dureranno nel tempo;
- Alcune aziende vanno avanti per la loro strada, traducendo lo strategico nel quotidiano non utilizzando l'analisi comparativa del benchmarking esterno per arrivare al successo. Sviluppano le proprie capacità in modo da riconoscersi dalle altre case automobilistiche;
- Alla base del cambiamento si pone il know-how e non stravolgimenti strutturali e organizzativi;
- Si utilizzano le risorse in maniera puntuale e strategica, tagliando i costi ma sempre con attenzione verso lo sviluppo;
- Le aziende non cercano di adeguarsi il più velocemente possibile ai cambiamenti esterni, ma provano a creare loro il cambiamento.

Le case automobilistiche armate di una strategia coerente possono generare un'elevata crescita redditizia, grazie all'adeguamento della competitività e delle capacità distintive. Un sistema coerente è difficile da imitare e perciò fornisce valore reale ai clienti e differenzia le aziende dalla concorrenza. La scelta del sistema coerente, che dà all'azienda un vantaggio competitivo, richiede un approfondimento dei punti di forza attuali dell'impresa e le caratteristiche che può ancora sviluppare analizzando e cercando di capire dove andrà il mercato e quali saranno le richieste dei clienti. Nel settore automotive, le industrie devono aggiornare costantemente le conoscenze e le competenze per affrontare i mutamenti del mercato e per migliorare la reputazione del marchio nei confronti del cliente. In base al modello che si sceglie di perseguire, i cambiamenti del mercato avranno un impatto differente su ogni tipo di azienda. Si deve tener presente che è cambiata molto l'idea di automobile dagli inizi del Novecento quando le aspettative sulle vetture erano a livello di mero prodotto, cioè un semplice servizio di trasporto con dotazioni essenziali: volante, ruote, sedili e motore. Con il passare del tempo e con lo sviluppo della motorizzazione, le aziende hanno avuto la necessità di spingere il cliente ad un acquisto di sostituzione, portando le imprese ad una forte

⁶ È un network multinazionale che fornisce servizi di consulenza strategica e di direzione, PwC's Strategy& ha pubblicato I risultati di tale ricerca in "Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap" (Harvard Business Review Press, 2016), Paul Leinwand e Cesare Mainardi con Art Kleiner.

competizione sul prodotto. Soprattutto con le diverse crisi che il mercato automobilistico ha attraversato, l'unica strada per invogliare l'acquirente a sostituire la propria vettura è stata quella di riuscire ad accontentare i clienti arrivando così ad una segmentazione sempre più particolareggiata del mercato. I modelli si sono infatti moltiplicati e sono andati a formare nuovi cluster sempre più specializzati. La segmentazione del mercato si è, quindi, ampliata per cercare di cogliere tutte le necessità dei consumatori. I tanti segmenti se da una parte permettono ai costruttori di ottenere profitti contemporaneamente però comportano un aumento dei costi e tempi di sviluppo e di progettazione anche se le esigenze negli ultimi decenni hanno indotto una riduzione dei tempi di progettazione dai 5 ai due anni e mezzo. Nonostante quest'ultimo aspetto dei costi che potrebbe anche risultare negativo, la maggior parte delle aziende comunque vogliono essere presenti con numerosi modelli sul mercato in diversi segmenti. Ogni segmento mira ad un target di clienti ben specifico, con budget, esigenze e desideri diversi: i segmenti A e B si rivolgono soprattutto ad una clientela che cerca nell'auto praticità, buone prestazioni, tecnologia ed optional di base, perciò le case automobilistiche puntano alla leadership di costo per essere competitivi con bassi costi e buone prestazioni; invece le aziende che producono auto dei segmenti C, D ed E optano per la strategia della differenziazione, in quanto il target dei clienti riduce l'attenzione sui costi e si focalizza sui dettagli, quindi la strategia della differenziazione permette alla casa automobilistica di eccellere e quindi di distinguersi in uno o più aspetti della vettura, che sia la sicurezza, prestazioni, design, optional e alta tecnologia. La strategia della differenziazione vuole attrarre una clientela esigente con particolari esclusivi; infine, le aziende che progettano auto appartenenti al segmento F si avvalgono della strategia della focalizzazione sulla differenziazione, poiché al segmento F appartengono le Luxury Cars che rappresentano la maggiore espressione della tecnologia, del design e delle prestazioni. Ogni piccolo dettaglio è progettato con estrema attenzione, qui il target della clientela è molto alto e molto esigente con un budget importante. Ogni azienda, quindi, sceglie la sua linea di produzione ed il segmento nel quale operare e ad affiancare le loro scelte ci sono le strategie competitive (leadership di costo, differenziazione e focalizzazione) che delineano il percorso che l'azienda deve seguire. In passato era semplice distinguere i modelli delle diverse case produttrici poiché fortemente identificate con una specifica caratteristica, i consumatori erano fidelizzati al marchio, la scelta era limitata, non si erano aperte ancora le grandi frontiere della globalizzazione e anche le strategie competitive erano meno complesse, poiché si perseguiva una sola strategia che caratterizzava il marchio, ad esempio Mercedes-Benz, sinonimo di lusso, applicava la differenziazione per permettere di adottare il premium price, o la Fiat primeggiava per la leadership di costo. Ora lo scenario è notevolmente cambiato: i clienti sono sempre più esigenti per quanto riguarda il comfort, la sicurezza e l'innovazione; le informazioni arrivano più velocemente e facilmente all'acquirente, infatti il settore automobilistico occupa la maggior parte degli spazi pubblicitari e Internet ha contribuito a diffonderne l'informazione; la difficoltà di capire il cliente è aumentata, l'azienda deve identificare un target e offrirgli un prodotto con il giusto valore al fine di creare emozioni e rendere il consumatore fedele al marchio; l'attenzione verso i consumi di energia e la sostenibilità da parte dei governi e dell'opinione pubblica sono sempre più pressanti e per rientrare nei nuovi parametri sulle emissioni dettati dall'UE, le aziende aumentano gli investimenti che si traducono in

maggiori costi di produzione e di conseguenza in un maggiore prezzo di vendita. Per la complessità del mercato moderno e delle sue proposte, le aziende automobilistiche per cercare di attirare l'attenzione di un maggior numero di clienti devono applicare e far confluire le tre diverse strategie competitive, la cosiddetta convergenza tra strategie anche perché una distinzione netta in questo settore non esiste più. La maggior parte delle aziende automobilistiche, infatti, utilizzano la strategia della differenziazione e della leadership di costo in maniera combinata poiché anche se Fiat, Renault e Opel per esempio, primeggiano nei segmenti A e B adottando la strategia della leadership di costo, non possono ignorare la differenziazione del prodotto. Allo stesso modo BMW, Audi e Mercedes-Benz competono principalmente sulla differenziazione nei segmenti Premium, C, D ed E ma devono comunque controllare i costi entro certi limiti. I motivi della convergenza delle strategie si devono ricercare in almeno tre fattori: il primo è che la tecnologia ha fatto grandi progressi e ha reso più sfocata la distinzione tra leadership di costo e differenziazione, poiché la tecnologia ha dato la possibilità alle imprese di differenziare ma con costi minori rispetto al passato rendendo competitiva anche la costruzione di piccole serie con costi e prezzi abbordabili. La seconda motivazione è che l'auto è un prodotto molto complesso poiché è composto da tanti elementi ed i costi non si riducono in proporzione allo scendere delle dimensioni, quindi combinando le due strategie di leadership di costo e di differenziazione, la casa automobilistica ha un vantaggio maggiore nel mercato rispetto a quello che potrebbe avere adottando una sola strategia perché se inizialmente la differenziazione ha dei costi più elevati, a lungo andare permette al costruttore di ottenere le economie di scala e di scopo. L'ultima motivazione è che la clientela è sempre più esigente poiché può scegliere tra prodotti in forte concorrenza e quindi le case automobilistiche sono nella continua ricerca di prodotti, optional e tecnologia che soddisfino i clienti e tutti gli sforzi sono indirizzati nell'attività di sviluppo di quelle variabili che realmente interessano l'acquirente. Come ha asserito Volpato la validità di un prodotto si misura "sempre in termini di adeguatezza alle esigenze della clientela, un prodotto ha o non ha successo nella misura in cui risponde alle esigenze espresse e/o latenti della clientela"⁷. Questo il panorama del settore automobilistico che nell'ultimo secolo o poco più ha influenzato l'uomo e il suo progresso nelle sue diverse fasi, a cominciare dalla necessità di movimento nel periodo di esordio, in seguito l'uomo se ne è servito anche nel periodo bellico adeguandolo alla situazione, per attraversare poi la golden age del boom economico quando c'è stata l'invasione delle vetture nelle strade e poi nel periodo della rivoluzione tecnologica, l'auto si è adeguata con dispositivi all'avanguardia ed ancora fino ad arrivare ai nostri giorni quando tende a diventare sostenibile e "green" come il mondo intero si impone ed auspica di essere in tutti gli ambiti. Febbraio 2020: uno "tsunami" pandemico, chiamato Covid-19, invade l'intero pianeta e costringe a scrivere nuove regole sociali ed economiche. Tutto si ferma e ci si adegua.

⁷ Giuseppe Volpato, economista e professore, 2011

CAPITOLO 3

Con la speranza di bloccare i contagi tutto si ferma. Tutti i governi, consigliati da squadre di esperti, impongono provvedimenti restrittivi ed il lockdown per cui molto poco è consentito ai più. Le strade vuote sono sintomo di poco o nessun movimento, le attività chiuse, le saracinesche della maggior parte dei negozi serrate e con le attività anche l'economia si ferma. Le aziende fanno fatica a sopravvivere e a questo tsunami economico i governi rispondono supportando con aiuti e sussidi che spesso non sono sufficienti. Le piccole e grandi aziende soffrono di questa enorme crisi economica che viene paragonata al periodo bellico; si aspetta solo la fine della pandemia per risorgere dalle macerie. In questo vortice le imprese sopravvissute stanno adottando strategie per tentare di risollevarsi dalla profonda crisi economica. Tutti i settori hanno sofferto, per esempio nella ristorazione dalle piccole aziende a conduzione familiare, alle grandi catene di ristoranti, dalle agenzie di viaggio alle compagnie aeree e di navigazione, dai distributori di carburante alle compagnie petrolifere che regalavano il petrolio per l'eccesso di produzione e riserve al massimo con addirittura le petroliere parcheggiate in mare senza una destinazione dove portare il loro carico; e infine dai concessionari locali alle grandi case automobilistiche. La pandemia è stata inaspettata e tutti hanno subito impotenti le conseguenze. Le misure restrittive ora si stanno allentando e si auspica a breve un'importante ripresa. Per questo motivo le aziende hanno rivisto le loro strategie adattandole al periodo storico ed economico.

Lo studio che segue si prefigge di mettere a confronto in particolare le strategie di due grandi aziende automobilistiche italiane, FCA e Ferrari, dal periodo pre-Covid al periodo "ci si auspica velocemente" post-Covid, attraversando i mesi della pandemia.

3.1 FCA

Dopo un inizio sfavillante grazie anche al boom economico post-bellico, Fiat ha vissuto un lungo periodo altalenante fino ad arrivare quasi al declino, ma con Sergio Marchionne, l'uomo della svolta, e le sue strategie c'è stato un deciso cambio di marcia. Sergio Marchionne, classe 1952, laureato in filosofia e in giurisprudenza, arriva in FIAT nel 2003 come amministratore delegato e già da un paio di anni la fabbrica automobilistica aveva reso pubblico lo stato di emergenza e ci si aspettava un crack finanziario. Prima di lui i quattro amministratori delegati non erano riusciti a salvare FIAT, poiché preoccupati di gestire il debito piuttosto che rilanciare l'azienda. Sergio Marchionne ha utilizzato la strategia della focalizzazione poiché prima di lui il gruppo FIAT aveva diversificato la produzione: non più solo automobili ma anche macchine per l'agricoltura, veicoli industriali, editoria, comunicazione, assicurazione e servizi. La gestione del tutto era molto complessa. L'intuizione di Marchionne fu dunque di focalizzarsi sulle auto, liberandosi di tutte le attività accessorie, preoccupandosi in contemporanea di essere presente in altri mercati emergenti. Un'altra strategia vincente di Marchionne è stata la riorganizzazione interna, il rinnovamento del management rapido e radicale; si è passati da un pessimismo generale nei confronti di Fiat, nell'opinione pubblica e anche all'interno dell'azienda ad un cauto ottimismo poiché gli occupati da 161.000 sono passati a 174.000 e nonostante le rilevanti perdite, Marchionne non ha chiuso alcuno stabilimento pensando fosse una causa marginale. Nei primi anni del nuovo

millennio le vendite erano sensibilmente calate poiché il marchio Fiat era diventato sinonimo di scarsa qualità scendendo a compromessi che a lungo andare avevano danneggiato l'immagine. L'intervento di Marchionne è stato il rinnovamento dei marchi e attribuzione di specializzazione ad ognuno di essi, per esempio la FIAT era diventata un marchio orientato verso i giovani, con i modelli Punto e Panda; la Lancia invece è un marchio di eleganza e classe orientato alle donne con i modelli Ypsilon, Musa e Delta; l'Alfa Romeo diventa il marchio sportivo per antonomasia grazie anche all'unione con Maserati, con i modelli Brera e Spider; Fiat Veicoli Commerciali, il cui punto di forza è stato il rapporto qualità/prezzo con i modelli New Scudo e New Ducato. Con queste strategie Marchionne ha incrementato del 16,7% la produzione dal 2005 al 2006, conquistando anche nuovi clienti ed è riuscito ad entrare in mercati emergenti. Un'ulteriore spinta al gruppo FIAT avviene con l'acquisizione di Chrysler nel 2009, anche se il gruppo americano era in forte difficoltà e aveva chiuso gli stabilimenti. Attraverso accordi anche governativi, la Chrysler viene acquisita per il 20% dalla FIAT ma con pieno controllo manageriale, ricevendo il know-how e le tecnologie torinesi. Tale manovra è stata di così rilevante importanza che fu proprio l'allora presidente degli Stati Uniti, Barack Obama, a darne l'annuncio, con questa fusione infatti è stato creato il sesto gruppo automobilistico al mondo. Anche in questo caso la strategia adottata da Marchionne fu vincente per la riorganizzazione manageriale della Chrysler: non rimosse i manager dell'azienda americana, ma diede loro nuove responsabilità ottenendo fin da subito buoni risultati che si concretizzarono in utili. I vantaggi derivati dalla fusione non appartengono soltanto al gruppo Chrysler ma anche al gruppo FIAT, infatti la casa italiana è riuscita a risollevare il proprio mercato conquistando anche quello americano, si è riappropriata della sua brand image e ha raggiunto segmenti di mercato più elevati grazie alle innovazioni di prodotto conseguendo dei benefici economici. La fusione ha permesso inoltre al gruppo FIAT di penetrare nuovi segmenti con: il lancio sul mercato del primo SUV italiano, il Freemont basato sulla meccanica e sulla carrozzeria del "Dodge Journey" aggiornato con un nuovo design e degli interni altamente rivisitati, appartenente al segmento D; l'esordio della 500L, una monovolume del segmento B, realizzata su una significativa evoluzione del pianale della Grande Punto per dimostrare la volontà della Fiat di voler ampliare la gamma 500 in altri segmenti, sulla scia del successo della sua best-seller; il debutto nel mercato della 500X, un SUV appartenente al segmento B nato dal pianale della Fiat 500L e della JEEP Renegade. L'acquisizione ha consentito a Lancia di consolidarsi nel segmento B, grazie al restyling della Lancia Ypsilon, ma ha anche permesso di svilupparsi in segmenti totalmente nuovi con la Lancia Thema nel segmento E, la Voyager, basata sul design della Chrysler Grand Voyager e della Lancia Phedra, e la Flavia nel segmento D. Con l'acquisizione Alfa Romeo è stato il marchio che ha beneficiato maggiormente dall'entrata nel mercato americano, nonostante non abbia usufruito particolarmente del design e della tecnologia statunitense. Tra il 2014 e il 2018 il gruppo ha elaborato e seguito un piano industriale che lo ha portato verso una definizione di due tipi di gamma distinti: "*rational*" e "*emotional*". La gamma *rational* prevede un target di veicoli che mira alla praticità, alla comodità e con un ottimo rapporto qualità/prezzo; questo tipo di veicoli sono stati principalmente ideati per le famiglie, esempi di modelli che appartengono a questa gamma sono Panda, Punto, Tipo e Doblò. La gamma *emotional* è invece improntata sulla ricercatezza, sportività, eleganza ed un'avanzata tecnologia, con queste caratteristiche il costo della vettura aumenta; questo

tipo di auto è pensato per i giovani e per coloro che amano la guida sportiva ad esempio la 500, la 500X e la 124 Spider. Traendo delle conclusioni, la fusione tra FIAT e Chrysler è stato un accordo proficuo per entrambi i gruppi con restyling, miglioramenti della tecnologia, del know-how ed entrate in nuovi segmenti ed in nuovi mercati. Sulla scia della prima fusione, il gruppo FCA, a fine 2019, si è unito al gruppo francese PSA (Peugeot, Citroen, DS, Opel e Vauxhall Motors) creando una realtà ancora più grande, Stellantis. Dalla fusione PSA e FCA ci si aspetta una condivisione ed una convergenza delle piattaforme, dei sistemi e dei pianali modulari multienergia. Si tratta di pianali che provengono integralmente da PSA il cui vantaggio post-fusione è quello di poterli adottare su un'ampciata gamma di marchi. Si mira ad un'ottimizzazione degli investimenti in R&D con conseguente efficienza significativa e con l'ammortizzazione degli investimenti nella produzione del gruppo. Stellantis è stata creata per le sinergie stimate in 5 miliardi di euro all'anno con risparmi immediati provenienti dalle economie di scala che portano a minori costi del prodotto, un migliore allineamento dei prezzi dei fornitori, acquisti di componentistica, integrazione logistica, costi di distribuzione ridotti ed un accesso più ampio ai nuovi fornitori. Si punta ad una produzione ed uno sviluppo congiunto di modelli, che a partire dal 2023 verranno prodotti in Polonia su piattaforme PSA i modelli compatti di Jeep, Fiat e Alfa Romeo; infine prevede di ottenere dei risparmi sulle vendite grazie all'integrazione di funzioni correlate (ad esempio vendita e marketing). Questo è lo scenario del nuovo gruppo automobilistico Stellantis fino a Marzo 2020, quando è scoppiata la pandemia generando il lockdown. A causa del Covid-19 infatti, il gruppo italo-francese e la maggior parte degli altri gruppi hanno dovuto rivedere le loro strategie economiche e produttive. Stellantis si è focalizzata sin da subito sulla salute degli impiegati, rivoluzionando il modo di lavorare raggiungendo il 70% circa di ore lavorative da remoto per tutte le posizioni riducendo l'emissione di CO2 e il consumo di energia di circa il 30%. Il gruppo ha cercato di sfruttare il periodo di chiusura totale per ultimare e lanciare i veicoli a zero emissioni, investendo quasi mezzo miliardo di euro in R&D. Il lockdown ha accelerato la fase operativa del progetto Carbon Neutrality grazie ad alcuni passaggi principali:

- Lanciando AMI, la prima full electric urbana marchiata Citroen;
- Presentando la nuova piattaforma eVMP (piattaforma elettrica modulare del veicolo) che permette alle auto di avere maggiore autonomia rispetto alla piattaforma eCMP utilizzata fino a quel momento;
- Creando il marchio "Free2Move", per lo share mobility urbano con innovazioni tecnologiche ed elettriche.

L'apparente pausa imposta dal Covid ha invece prodotto presso il gruppo Stellantis un'attività frenetica indirizzata verso la ricerca e lo sviluppo tecnologico con particolare attenzione all'elettrificazione, vera sfida del futuro prossimo. Infatti, Carlos Tavares, amministratore delegato di Stellantis, ha annunciato che a Luglio 2021 si terrà lo "Stellantis Electrification Day" in cui presenterà strategie e piattaforme condivise. Nel piano strategico, fondamentali saranno le quattro nuove architetture sulle quali sorgeranno elettriche di segmento A e B da 500 km di autonomia, vetture del segmento C e D con 600 km di percorrenza, ancora nel segmento D ed E da 800 km di autonomia e infine un'ultima architettura dedicata a SUV e pick-up. Obiettivo di Tavares

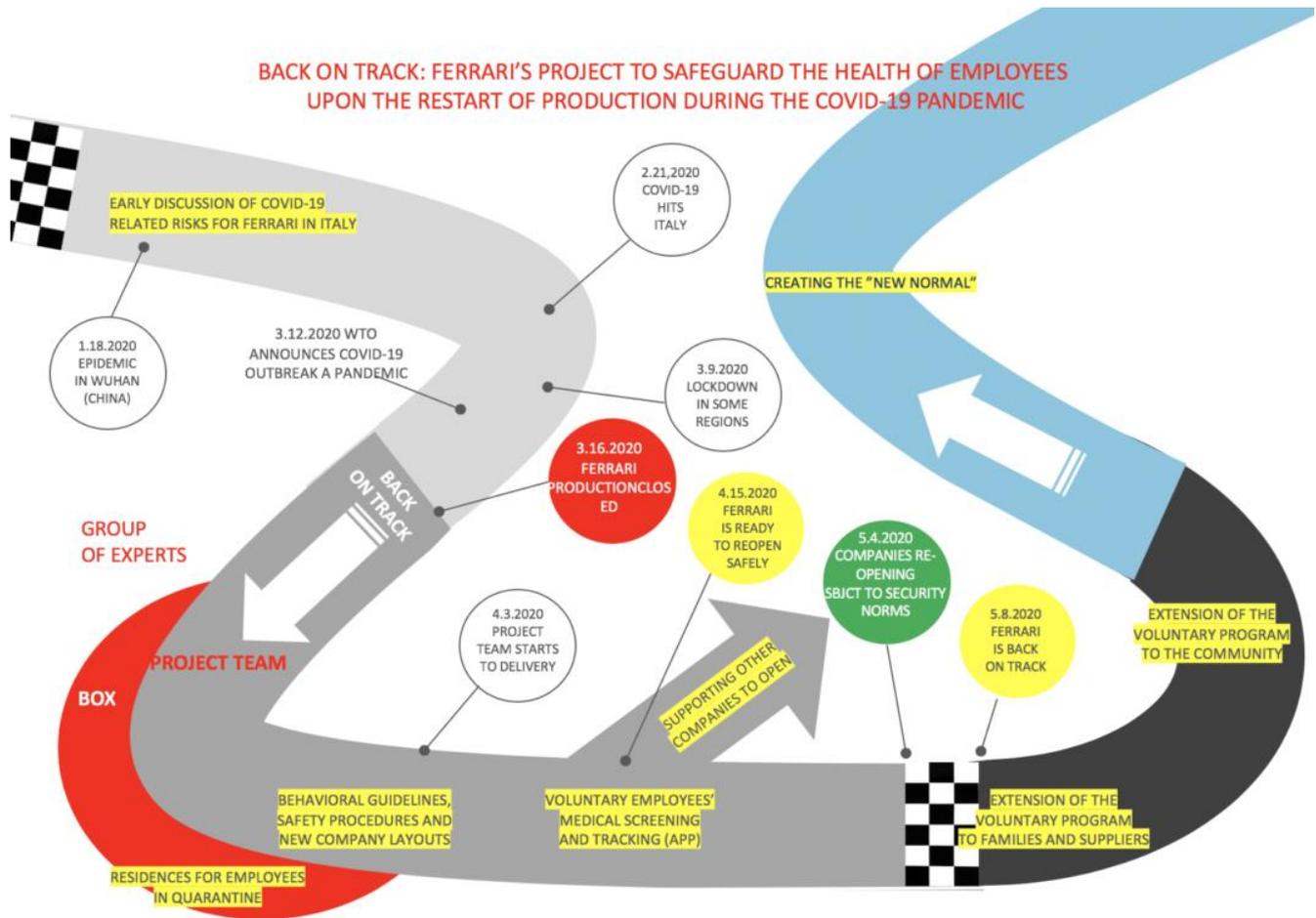
per il 2021 è almeno il 14% di auto elettrificate vendute, per il 2025 mira al 38% mentre la proiezione per il 2030 è del 70% sulle vendite totali del gruppo.

3.2 FERRARI

La Ferrari è dal 1947 il marchio italiano più famoso nel mondo, sinonimo di potenza, velocità, design, stile, bellezza e successo. Fondata da Enzo Ferrari nel 1947 a Maranello, produce auto sportive e da corsa di grandissima qualità ed eleganza. Le sue origini sportive risalgono però al 1929 quando Enzo Ferrari diede origine a Modena alla Scuderia Ferrari, impegnata fin dalla prima edizione della Formula Uno e ad oggi la più titolata. La storia della Ferrari è fortemente legata alla storia del suo fondatore, Enzo Ferrari, nato nel 1898 a Modena, è stato un pilota automobilistico, un imprenditore con una laurea in ingegneria a lui conferita *ad honoris causa*. Fin da piccolo aveva manifestato una propensione alla meccanica ma a causa della morte prematura del padre e del fratello, interrompe gli studi e diventa capofamiglia. Nel 1918 trova occupazione come collaudatore che realizza “Torpedo”. Nel 1919 diventa collaudatore presso CMN (Costruzioni Meccaniche Nazionali) e pilota da corsa. Nel 1920 Enzo Ferrari inizia una collaborazione con Alfa Romeo, ricoprirà incarichi da collaudatore, pilota, collaboratore commerciale e direttore del reparto Alfa Corse. Nel 1929 fonda a Modena la Scuderia Ferrari che aveva come scopo quello di far gareggiare i propri soci, soprattutto con Alfa Romeo. Nel 1931 farà la sua ultima gara da pilota. La collaborazione con l’Alfa Romeo si interrompe differenza di vedute con il management di Alfa nel 1937; da quel momento in poi Enzo Ferrari ha come suo grande obiettivo di battere l’Alfa Romeo con una vettura da lui costruita. Nel 1939 fonda l’Auto Avio Costruzioni poiché non può usare il suo nome per un vincolo contrattuale con Alfa Romeo. Dopo quattro anni, ha potuto riappropriarsi del proprio nome e ricrea la Scuderia Ferrari, sezione sportiva della sua casa automobilistica. Nel 1950 la prima gara del Gran Premio di Monaco, ma fu nel 1951 che arriva la prima vittoria nel Gran Premio di Gran Bretagna. Comincia così l’ascesa del marchio Ferrari anche con il lancio sul mercato delle macchine sportive della linea Gran Turismo con carrozzeria disegnata da Pininfarina. Nel 1956, 110 era il numero delle vetture prodotte per anno, mentre nel 1966 nonostante il grande successo, la produzione si attestava intorno alle 660 unità definendo già da allora un percorso esclusivo e di elite. Ad una serie di stagioni fortunate nella Formula Uno negli anni ’70 seguì un lungo periodo di forti delusioni per il pubblico con poche soddisfazioni per la rossa di Maranello. Nonostante questo sfortunato periodo nelle competizioni sportive, l’industria Ferrari raggiunse significativi numeri di produzione, grazie ad importanti innovazioni tecnologiche. Negli anni ’80 infatti la produzione si stabilizzò intorno alle 3.000 unità l’anno e il numero dei dipendenti arrivò a 1.700. Ferrari è diventato uno dei simboli italiani più conosciuti al mondo e circa il 90% delle vetture prodotte è destinato al mercato estero. Dalla sua fondazione il marchio Ferrari si propone sul mercato mondiale come garanzia di grande innovazione tecnologica da sperimentare sulle vetture da corsa per poi essere applicate su quelle di serie. Maranello è dunque un avanzato laboratorio di ricerca e ciò è da sempre una delle strategie fondamentali e fondanti della casa automobilistica del cavallino rampante. Per raggiungere il risultato di essere annoverato come uno dei brand più influente, più conosciuto e con maggiori valori sinonimo di eleganza, tecnologia, sicurezza, stile, velocità, performance e soprattutto desiderio, gli uomini che si sono

succeduti alla guida dell'azienda (Ferrari, Montezemolo e Marchionne) hanno adottato delle strategie sempre coerenti ed in linea con le idee del suo fondatore. La strategia che la contraddistingue è una strategia improntata sulla focalizzazione sulla differenziazione. La sua clientela è di fascia alta, non ha interesse in caratteristiche quali consumi, grandezza del bagagliaio e variazioni di prezzo sia dell'automobile che della benzina ma dà rilevanza e richiede l'esclusiva per il design, la moda, l'innovazione, la cura dei dettagli, le prestazioni sportive e il prestigio sociale. Un dettaglio che possiamo portare ad esempio per la cura dei particolari è la provenienza del pellame con cui vengono rivestiti gli interni: le pelli che usa Ferrari provengono da animali allevati nel Nord-Inghilterra dove le temperature sono mediamente più basse delle nostre e non è l'habitat ideale per insetti fastidiosi che potrebbero pungere, quindi provocare abrasioni sulla pelle dell'animale e di conseguenza intaccare il rivestimento. Il successo di Ferrari non è un caso ma il risultato di strategia, marketing e investimenti; è un mito fondato su decenni di successi sportivi e sullo stile delle auto. L'azienda continua ad alimentare il mito organizzando numerose iniziative a Maranello ma anche nel resto del mondo per la gioia dei suoi clienti e dei suoi fan, attraverso anche stipulazione di accordi per lo sviluppo di una linea di prodotti venduti nei negozi Ferrari e anche attraverso l'allestimento di musei e parchi a tema, ad Abu Dhabi per esempio c'è il Ferrari World Abu Dhabi in cui si vive un'intensa esperienza multisensoriale dedicato agli appassionati. In Europa invece è a PortAventura sulla costa spagnola a sud di Barcellona, si chiama Ferrari Land, è un parco che occupa una superficie di 70.000 metri quadrati con undici attrazioni dedicate a tutta la famiglia dove tecnologia e adrenalina si fondono alla perfezione. "Listen to the customers" (nota lcdM) è da anni la strategia della Ferrari. Un'industria come la Ferrari che deliberatamente sceglie di limitare la sua produzione a 9.000 esemplari l'anno, rendendo così le sue vetture esclusive non le immagina nate nella mente di un ingegnere o da un uomo di marketing e poi cerca l'acquirente ma al contrario il prodotto esclusivo è la risposta ad un desiderio specifico o ad un esigente clientela. Un'ulteriore strategia da parte di Ferrari è quella di dare importanza alla persona, ogni persona, cliente, appassionato della Scuderia o un fornitore rappresenta l'azienda e può esserne portavoce, quindi si percepisce un grande senso di appartenenza sia da parte del team sia da parte dei clienti e sia dagli appassionati. La pubblicità, intesa come spot convenzionale non è necessaria, "il prodotto parla da solo". Questa attenzione verso il cliente e verso le persone si è materializzata ulteriormente nel periodo pre-Covid quando il virus non aveva ancora toccato la nostra nazione ma si stava diffondendo in Cina. Gli amministratori si sono posti la domanda cosa avrebbero dovuto fare se il virus fosse arrivato anche in azienda. Da questa iniziale ipotesi l'azienda di Maranello applica le misure di prevenzione: restrizioni di viaggi, distribuzioni di kit a tutti i dipendenti, rimpatrio di alcuni dipendenti dall'estero e controlli sanitari. Il 16 Marzo 2020 comunque c'è la chiusura dello stabilimento di Maranello, ma già nello stesso giorno il presidente John Elkann e il CEO Louis Camilleri pensano ad una strategia per la riapertura. Nasce così il progetto "Back on Track".

IMMAGINE 3 – PROGRAMMA “BACK ON TRACK” FERRARI



Fonte: Report Ferrari (2020)

“Back on Track” ideato da virologi ed esperti dove si stabilisce quali dovevano essere gli standard di sicurezza all’interno dell’azienda. Si sono create delle regole e linee guida e rese obbligatorie per tutti: segnaletica di ingresso, regole per manager e fornitori per viaggi e numeri di contatto, uso di mascherine fornite dall’azienda e procedure igieniche e sanitarie. Tutto questo per i dipendenti e i loro familiari o conviventi. Per coloro risultati positivi al tampone, Ferrari ha messo a disposizione degli appartamenti in cui trascorrere il periodo di quarantena con assistenza medica 24 ore su 24. In azienda sono state modificate le zone comuni, si sono quindi rispettate le regole del distanziamento sociale, riducendo per esempio i posti in mensa da 800 a 600 e sono state introdotte le protezioni in plexiglass. In questo modo l’azienda ha ripreso in breve tempo la produzione al 100% e la loro strategia non è stata quella di fermarsi ma al contrario quella di progettare, realizzare e lanciare sul mercato tre nuovi modelli: la Ferrari Monza SP2, destinata al mercato americano, la 812 GTS che percorrerà invece le strade australiane e la Ferrari F8 Tributo destinata al mercato tedesco. Questi nuovi tre prodotti aderiscono perfettamente all’idea che i nuovi lanci tendono a far aumentare le vendite anche in un mercato complicato e possiamo aggiungere in un momento delicato, in quanto la novità, l’esclusività e l’entusiasmo di un nuovo prodotto è capace di catturare l’attenzione e soddisfare la domanda del nuovo cliente. Ferrari è inoltre consapevole e particolarmente attenta al tema del cambiamento climatico, quindi spinge la sua produzione verso la sostenibilità contenendo il suo consumo energetico e minimizzando l’impatto

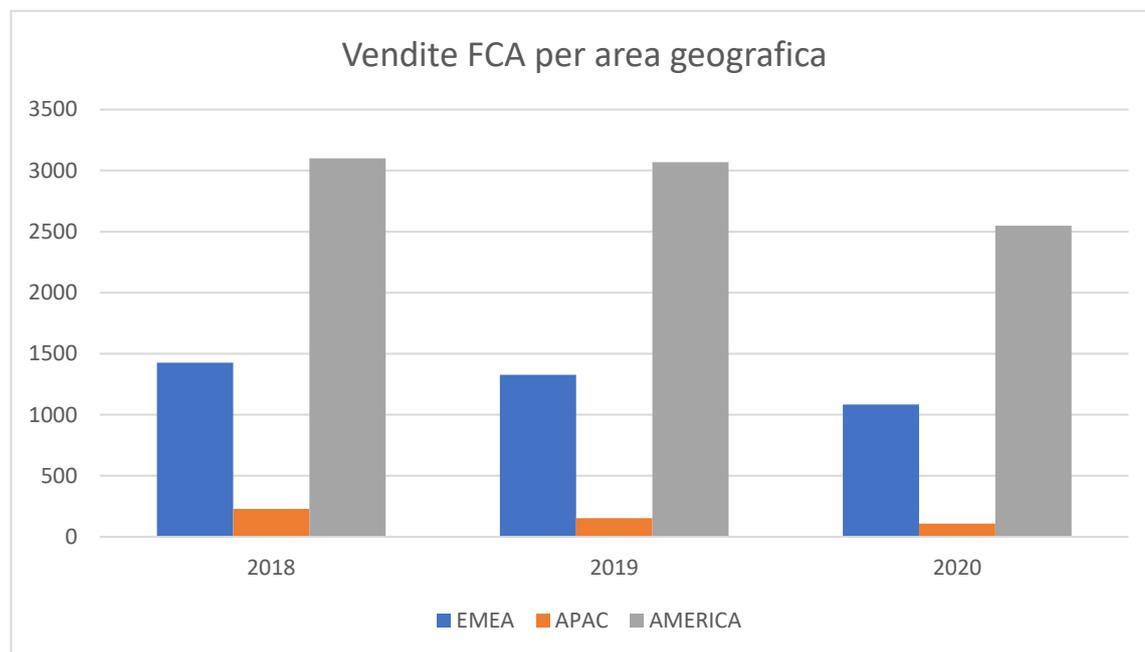
ambientale con soluzioni innovative e ricorrendo a fonti rinnovabili sia per gli impianti di produzione sia per le vetture. Nel 2020 il gruppo automobilistico di Maranello ha raggiunto l'obiettivo di ridurre le emissioni di CO2 della flotta europea in una percentuale stimata del 35% rispetto ai livelli del 2007. Ora l'azienda di Maranello si pone un altro obiettivo: diventare un'azienda "carbon neutral" attraverso una serie di azioni volte a ridurre le emissioni di gas ad effetto serra prodotte. Questo progetto è affiancato anche dalla produzione della Ferrari totalmente elettrica che dovrebbe essere messa su strada nel 2025, secondo Elkann. Anche la Ferrari deve allinearsi con i tempi per la sostenibilità e per quella clientela che desidera una Ferrari full-Electric. Le auto elettriche, infatti, sono sempre più apprezzate sia per gli incentivi auto sia per l'attenzione al cambiamento climatico. Secondo uno studio svolto alla fine del 2020 le vendite di auto elettriche e di ibride sono aumentate del 147% rispetto al 2019 mentre le auto benzina e diesel vendute hanno subito una riduzione di 3,4 milioni rispetto allo stesso periodo. La Ferrari, dunque, per adeguarsi ai tempi deve produrre la prima supercar elettrica anche se ci sono le prime perplessità attorno a questo nuovo prodotto, qualcuno lo considera un vero e proprio oltraggio ai rombanti motori endotermici V12 del Cavallino Rampante, ma l'amministratore delegato rassicura che i progetti sono in linea con i valori del marchio ed è sicuro che in questo modo riuscirà a trasmettere la passione alle nuove generazioni, offrendo le stesse emozioni dei modelli endotermici.

3.3 Le due scelte strategiche a confronto

Nello studio che segue si vogliono analizzare gli esiti delle strategie di due case automobilistiche entrambe con una grande storia alle spalle e che nel passato le loro strade si sono anche incrociate, ma come vedremo i risultati sono distanti l'una dall'altra poiché hanno adottato principi e linee guida per molti aspetti diametralmente opposti. Nata Fiat, poi FCA e diventata ora Stellantis ha scelto le alleanze strategiche per riuscire a competere in una grande fetta di mercato a livello mondiale e grazie a queste due fusioni il gruppo ha avuto l'opportunità di unire le forze del know-how, delle tecnologie e delle piattaforme prima con Chrysler e poi con il gruppo PSA, ed aprirsi a nuovi mercati offrendo una gamma di modelli più ampia che tendono a raggiungere tutti i segmenti del mercato automobilistico. Ferrari invece, è un'azienda di nicchia anche se riconosciuta in tutto il mondo sia a livello sportivo sia come luxury car. Il suo simbolo, il cavallino rampante, è il marchio più influente al mondo tra i 500 brand con maggior valore economico. Nonostante le sue auto non siano accessibili ai più, grande è il desiderio di possederne una. L'azienda si è sempre distinta per esclusività, non ha mai cercato acquisizioni o fusioni con altre case automobilistiche, è una delle poche aziende nata in Italia e che è stata fedele fin dalla nascita all'idea del suo costruttore, di avere un'auto potente con cui poter gareggiare e parallelamente sviluppare auto eleganti, performanti, esclusive e curate in ogni minimo dettaglio. Questi due mondi così simili ma così distanti hanno adottato nell'arco di decenni diverse strategie ed i risultati sono molto diversi tra loro. Durante il periodo della pandemia hanno continuato ad utilizzare delle strategie coerenti con le linee guida adottate fino ad allora. Stellantis seguendo la strategia della fusione, appunto tra FCA e PSA, mira ad ottenere vantaggi di costi utilizzando le stesse piattaforme per la produzione dei diversi marchi facenti parte del gruppo e riuscendo ad essere competitivi per la tecnologia, il costo ed il design.

Contemporaneamente il gruppo italo-francese ambisce ad entrare in mercati dove attualmente sono poco o affatto presenti, ad esempio il mercato cinese come si può vedere nel grafico 4.

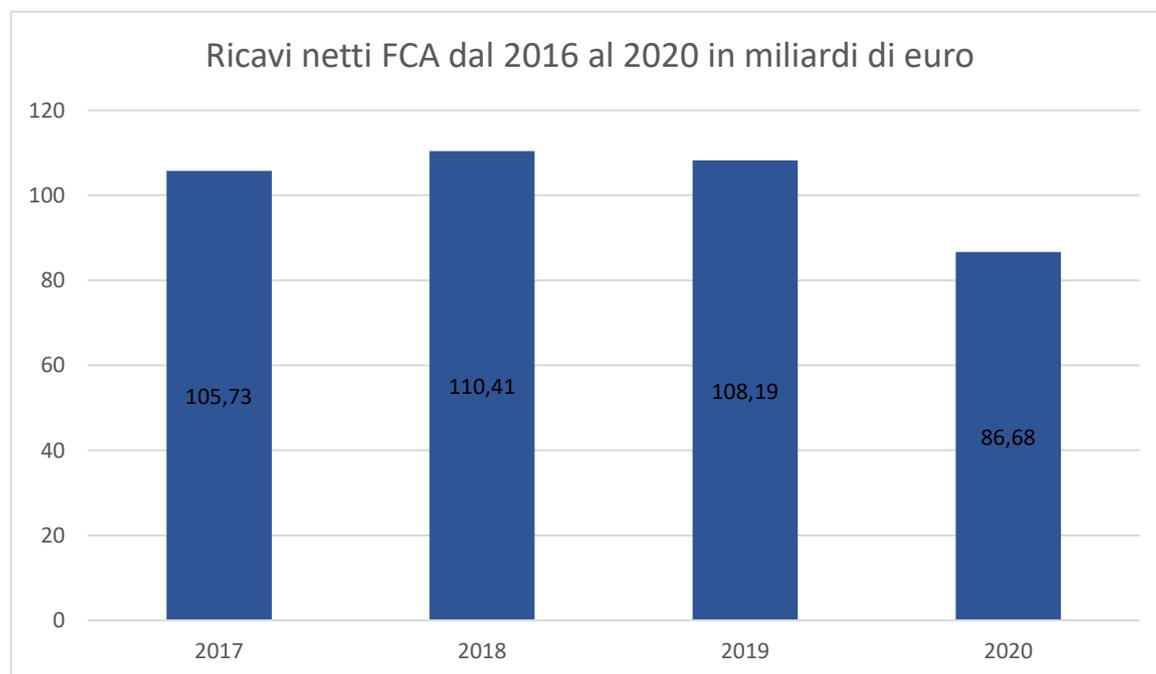
GRAFICO 4 – VENDITE FCA PER AREA GEOGRAFICA



Fonte: Report Stellantis 31/12/2020

FCA, inoltre, nel 2020 ha subito un grave calo dei ricavi netti dovuto ai mesi del lockdown.

GRAFICO 5 – RICAVI FCA DAL 2016 AL 2020



Fonte: Statista

Si può dedurre dal grafico che nel 2020 c'è stato un calo di circa 20 miliardi di euro nei ricavi netti rispetto all'anno precedente, già in calo rispetto al 2018 di soli 2 miliardi di euro.

TABELLA 7- RICAVI NETTI E EBIT PER IL GRUPPO FCA

FCA	2020	2019	2018	2017	Variazione 2020 vs 2017
-----	------	------	------	------	-------------------------

Ricavi netti totali	86.676	108.187	110.412	105.730	(19.054) => -18,02%
Adjusted EBIT	3.742	6.668	7.284	7.054	(3.312) => -47,0%

Fonte: Statista e report annuale Stellantis (2020)

Nella tabella 7 invece si pone l'attenzione sulla variazione dei ricavi netti dal 2017 al 2020 la quale ha subito un calo del 18,02%. Il secondo parametro evidenziato dallo studio è l'indice "adjusted EBIT" il quale ha subito anch'esso un calo di circa il 47% rispetto al 2017. L'effetto della pandemia ha avuto conseguenze negative anche per quanto riguarda la forza lavoro: i dipendenti FCA, infatti, sono diminuiti del 20% circa, rispetto agli anni precedenti ed hanno subito una riduzione della retribuzione media di circa il 5% rispetto al 2016.

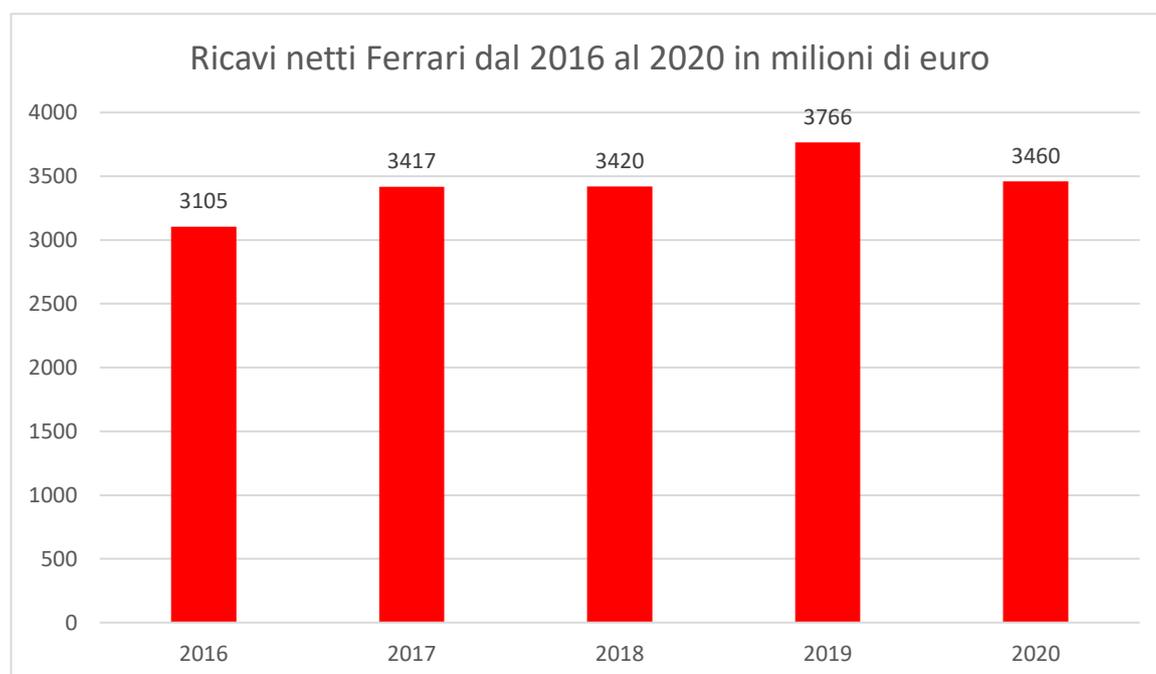
TABELLA 8 – NUMERO DI IMPIEGATI E RETRIBUZIONE MEDIA DEI DIPENDENTI FCA

FCA	2016	2017	2018	2019	2020	2016 vs 2020
Numero di impiegati	235.480	197.038	203.120	198.770	191.703	(43.777) => -18.6%
Retribuzione media dei dipendenti (€)	56.056	59.379	57.601	57.353	53.729	(2.777) => -4.95%

Fonte: Report Stellantis (31/12/2020)

Durante il periodo della pandemia, Ferrari ha mantenuto coerente lo stile che da sempre la contraddistingue, nella produzione di modelli sempre più esclusivi, nella ricerca, nello sviluppo, nella formazione e nell'attenzione verso il personale. Grazie all'attenzione per il personale, il Cavallino Rampante non ha avuto la necessità di chiudere per lungo tempo gli stabilimenti produttivi per la prevenzione avuta verso i dipendenti, con tamponi, regole di distanziamento e fornitura di kit protettivi per gli impiegati e le loro famiglie. In questo periodo Ferrari è riuscita a progettare, produrre e lanciare tre nuovi modelli che nonostante l'inevitabile calo le hanno comunque permesso di raggiungere dei buoni risultati a livello dei ricavi.

GRAFICO 6 – RICAVI NETTI FERRARI DAL 2016 AL 2020



Fonte: Statista

Nella tabella 9 si analizza la variazione dei ricavi netti dal 2017 al 2020 e la variazione dell'EBIT nello stesso periodo, la quale riporta risultati positivi per entrambi gli indicatori economici soprattutto per quanto riguarda l'EBIT.

TABELLA 9 – RICAVI NETTI E ADJUSTED EBIT FERRARI DAL 2017 AL 2020

FERRARI	2020	2019	2018	2017	Variazione 2020 vs 2017
Ricavi netti totali	3.460	3.766	3.420	3.417	43 => +1,26%
Adjusted EBIT	1.143	1.269	1.114	1.036	107 => +10,32%

Fonte: Report Ferrari (31/12/2020)

Il Covid-19 non ha troppo scalfito l'azienda Ferrari, anzi durante il periodo della pandemia si rilevano dei dati positivi quali: il numero degli addetti, la retribuzione media per impiegato e le ore di formazione.

TABELLA 10 – NUMERO DI IMPIEGATI E RETRIBUZIONE MEDIA DEI DIPENDENTI FERRARI DAL 2016 AL 2020

FERRARI	2016	2017	2018	2019	2020	2016 vs 2020
Numero di impiegati	3.248	3.380	3.851	4.285	4.556	1.308 => +24,2%
Retribuzione media dei dipendenti (€)	29.938	30.385	30.600	31.782	32.876	2.938 => +8,9%

Fonte: Report Ferrari (2020)

Nel 2020 Ferrari è stata in grado di raggiungere un obiettivo che nessun'altra azienda italiana era riuscita ad ottenere: la certificazione Equal Salary per la parità di retribuzione tra donne e uomini con le stesse mansioni o qualifiche. Questo riconoscimento testimonia l'impegno della casa di Maranello per un ambiente di lavoro inclusivo e che sostenga allo stesso tempo lo sviluppo professionale di ciascuno. Inoltre, Ferrari è riuscita ad

implementare le ore di formazione del personale anche da remoto di circa l'11% passando dalle 57.000 ore del 2019 alle 63.000 del 2020.

Nonostante nello stesso settore, le due aziende analizzate sono realtà molto diverse ed entrambe hanno cercato durante il periodo della pandemia di reagire e non esserne travolte, adottando strategie e criteri già da loro da tempo utilizzati, in aggiunta a concreti e pratici provvedimenti per il contenimento del virus, ad esempio, un'attenta e frequente sanificazione, distanziamento sociale e lavoro da remoto. Il Covid ha influito per queste aziende pesantemente soprattutto nel periodo del lockdown totale, quindi nei mesi di marzo e aprile, periodo in cui c'è stato un calo drastico delle vendite stimato intorno al 95%, per riprendere poi quota nei mesi di settembre e ottobre del 2020. Da allora c'è stato un costante aumento delle vendite che ha riportato le aziende verso i valori delle vendite pre-Covid, grazie alle strategie adottate e agli incentivi statali. I risultati nel caso di Ferrari sono stati immediati, poiché nonostante le iniziali perdite e minori ricavi, ciò che emerge è l'immagine di un'azienda solida in quanto il valore EBIT è aumentato, è cresciuto il numero degli impiegati ed è aumentata la retribuzione media per dipendente grazie anche al lancio di tre nuovi modelli. Stellantis con la sua strategia di fusione aveva forse già programmato che i risultati positivi non sarebbero arrivati nell'immediato ma a medio o lungo termine grazie alle sinergie dei due gruppi fondanti PSA e FCA. Il criterio su cui si basa questa affermazione è che gli indici economici sono tutti negativi, a partire dalla riduzione delle vendite, dei ricavi netti, del numero degli impiegati, della retribuzione media e infine del valore EBIT. Anche il Covid ha influenzato negativamente. I presupposti per una crescita di Stellantis sono evidenti, il grande gruppo infatti è sicuramente proiettato per il futuro con chiari programmi e linee guida: l'elettrificazione della maggior parte dei suoi motori è un traguardo che si taglierà a breve e il mercato cinese è uno degli obiettivi chiave che si pone nel prossimo futuro. Anche nel futuro Ferrari ci sono il mercato cinese e l'elettrico: il presidente ad interim John Elkann ha affermato, e si sta lavorando, affinché nel 2025 il 50% delle Ferrari saranno presenti sulle strade cinesi e altra tappa fondamentale nel 2030 la Ferrari sarà anche elettrica.

CONCLUSIONI

Lo studio svolto nel settore automobilistico italiano mette in evidenza le strategie adottate per affrontare l'inaspettata crisi pandemica del Covid-19, ma anche la crisi che da qualche tempo interessava l'industria automobilistica. Le aziende esaminate sono Ferrari, orgoglio italiano famoso brand in tutto il mondo ed il gruppo FCA, da gennaio 2021 Stellantis presenti in segmenti differenti e con diversi obiettivi competitivi. La strategia Ferrari è stata quella che da sempre la contraddistingue: la focalizzazione della differenziazione. La luxury car del Cavallino Rampante ha affrontato e superato la crisi seguendo i suoi criteri fondanti: esclusività, attenzione alla clientela e ai dipendenti, ricerca, sviluppo, design, eleganza e cura dei dettagli. Ferrari si rivolge ad una nicchia di clienti selezionati. L'ormai Stellantis, quarto gruppo mondiale, invece si rivolge ad una clientela molto più ampia rispetto a Ferrari e l'intensità della concorrenza è molto più elevata nei segmenti in cui opera Stellantis. Le strategie per affrontare questo diverso mercato devono essere diverse poiché c'è competizione sul prezzo, sull'innovazione e sulla tecnologia contenendo i costi. Da qui l'esigenza delle fusioni, prima Fiat con il gruppo Chrysler, fondando FCA e poi FCA con il gruppo PSA, in cui si dà molta rilevanza alla parola "sinergia" per le piattaforme e per il know-how. La fusione tra i due grandi gruppi ha come scopo l'ottimizzazione per la produzione in modo tale che Stellantis riesca a sfruttare al meglio le economie di scala e garantire la migliore ripartizione degli investimenti. La crisi sanitaria ha accelerato il cambiamento nel settore automobilistico, aumentando la pressione per trovare il giusto approccio alla gestione della trasformazione verde e digitale. È fondamentale gestire il passaggio alla mobilità elettrica in modo responsabile poiché gran parte del fatturato e dell'innovazione in Europa è concentrata nella produzione e nello sviluppo dei motori elettrici. Le sfide da affrontare saranno: la gestione della transizione verso una mobilità sicura, intelligente e sostenibile in modo ambizioso e la protezione dell'impatto occupazionale grazie al progresso dell'elettrificazione con il passaggio dai carburanti classici ai motori full-electric, poiché l'attenzione al pianeta e alla sostenibilità, quindi, non è più procrastinabile.

BIBLIOGRAFIA

- Bardi, A. (2001). Strategie aziendali e modelli organizzativi, linee di sviluppo e tendenze evolutive nel settore dell'auto. Bologna, pp. 11-39
- Bergami M., Bigelli M., (2007), "Economia e gestione delle imprese", Il Mulino, Bologna.
- Brunetti G., Airoidi A., Coda V., (2005), "Corso di Economia Aziendale", Il Mulino, Bologna.
- Cabigiosu A., Calcagno M., Giacchetti C., Lanzini P., (2016), "Gestione delle imprese", McGrawHill Education.
- Clark, K., Chew, W., Fujimoto, T., Meyer, J. and Scherer, F. (1987). Product Development in the World Auto Industry. Brookings Papers on Economic Activity.
- Cullino R., Fabrizi C. "Tra crisi FIAT e mercati mondiali. Note sulla recente evoluzione del polo automotive torinese", Banca d'Italia-Sede di Torino.
- Duică A., Duică M.C., (2014) "Organizational Implications of the Cost Leadership Strategies", Valahian Journal of Economic Studies, Vol.5, Issue 2.
- Grant R. M., (2016) L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Il Mulino.
- Hao Ma (2004), "Toward global competitive advantage Creation, competition, cooperation, and cooption", Management Decision, Vol. 42 No. 7, pp. 907-924.
- Iazzolino G., (2017), "Economia e Gestione Aziendale", McGraw – Hill Education.
- Kaniovski, Serguei , (2005), "Product Differentiation and Competitive Selection", WIFO Working Papers, No. 252 ,pp 567-580.
- Keller, K. L., 2001. Building Costumer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. Marketing Management. Vol. 10 (4).
- Keller, K. L., 2013. Strategic brand management. Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., Costabile, M., 2017. Marketing management. Pearson.
- Lombardi, M., 2011. La marca, una come noi. Franco Angeli.
- Magretta G., Stone N., (2002) "Management scientifico. Come funziona e perché riguarda tutti."
- Pellicelli G., (2019), "Le strategie competitive del settore auto", Wolters Kluwer.

- Porter M., (1987), “Il vantaggio competitivo” , Milano, Edizioni di Comunità.
- Porter M., (1996), “What is strategy”, Harvard Business Review.
- Sedita, S. R. - “Natura e fonti del vantaggio competitivo. Dallo strutturalismo, alle capacità dinamiche, alla conoscenza” – Università di Padova.
- Volpato, G. – “La gestione d’impresa” – CEDAM – 2000.

SITOGRAFIA

- www.acea.auto
- www.anfia.it
- www.ansa.it
- www.bcg.com
- www.corporate.ferrari.com
- www.ey.com
- www.fcagroup.com
- www.ferrari.com
- www.ilmessaggero.it
- www.ilsole24ore.com
- www.lastampa.it
- www.morganstanley.com
- www.pwc.com
- www.quattroruote.it
- www.sciencedirect.com
- www.statista.com
- www.stellantis.com