

Dipartimento di

Impresa e Management

Cattedra di Marketing

## Really New Product nel settore automotive: il caso Tesla Motors

Prof. Michele Costabile

---

RELATORE

Prof. Ludovico Lavini

---

CO-RELATORE

CANDIDATO

---

Luca Piane – Matricola 233041



*Alla mia famiglia  
e ai miei amici*

## Sommario

Il periodo storico in cui viviamo risulta caratterizzato dal continuo sviluppo delle tecnologie e delle idee che le imprese devono mettere in campo per fronteggiare la continua richiesta di prodotti innovativi da parte dei consumatori. I *Really New Product* (RNP), ovvero quei prodotti che sono delle vere e proprie innovazioni all'interno ambiente economico competitivo, sono i migliori mezzi che le imprese hanno a disposizione per soddisfare l'esponenziale crescita di differenziazione dei prodotti richiesta dagli acquirenti. Nel settore automotive gli RNP per eccellenza sono le auto elettriche, le quali si differenziano dalle auto a combustione per via delle tecnologie innovative che vengono adoperate dalle case automobilistiche per soddisfare il bisogno dei consumatori di contribuire al benessere del pianeta, e per via della loro capacità di aver creato un mercato quasi parallelo a quello delle auto alimentate ad idrocarburi. L'azienda che occupa un ruolo di leader nel settore automotive delle energie rinnovabili è senz'altro la Tesla Inc., in precedenza Tesla Motors, la quale ha fatto dell'utilizzo delle fonti rinnovabili il suo principio cardine.

# Indice

## Introduzione

<b>1. Really New Product: innovare.</b> .....	<b>8</b>
1.1. Nuove opzioni di scelta. ....	8
1.2. L'ideazione del prodotto. ....	12
1.3. La strategia di marketing. ....	14
<b>2. Marketing nel settore automotive.</b> .....	<b>17</b>
2.1. Segmentazione del mercato. ....	17
2.2. Strategie di prodotto: in particolare "platform strategy" e "module strategy". ....	19
2.3. Strategie di prezzo. ....	22
2.4. Dal "product-based" al "brand-based": la marca nell'automotive. ....	25
<b>3. Tesla: auto per il futuro.</b> .....	<b>28</b>
3.1. L'auto elettrica. ....	28
3.1.1. <i>Dai combustibili all'energia pulita: storia dell'auto elettrica.</i> ....	28
3.1.2. <i>Il mercato dell'auto elettrica.</i> ....	29
3.2. Tesla Motors. ....	31
3.2.1. <i>Cenni storici.</i> ....	31
3.2.2. <i>Mission &amp; Innovation</i> .....	32
3.2.2.1. <i>Autopilot.</i> ....	33
3.3. Tesla's marketing mix: 4P. ....	34
3.3.1. <i>Prodotto.</i> ....	34
3.3.1.1. <i>Tesla Roadster.</i> ....	35
3.3.1.2. <i>Tesla Model S.</i> ....	36
3.3.1.3. <i>Tesla Cybertruck.</i> ....	37
3.3.2. <i>Promozione.</i> ....	38
3.3.3. <i>Distribuzione.</i> ....	39
3.3.4. <i>Prezzo.</i> ....	40

## Conclusioni

## **Elenco delle figure**

<b>1.</b> Esempio di trasferimento di conoscenza da fotocamera con pellicola a fotocamera digitale . . . . .	10
<b>2.</b> Illustrazione “platform strategy” e “module strategy” in VW . . . . .	21
<b>3.</b> Strategie Push e Pull . . . . .	22
<b>4.</b> Esempio “value map” . . . . .	24
<b>5.</b> Mercato globale dell’auto . . . . .	31
<b>6.</b> Logo Tesla Motors . . . . .	31
<b>7.</b> Campo d’azione dell’Autopilot . . . . .	33
<b>8.</b> Tesla Roadster 2008. . . . .	36
<b>9.</b> Tesla Model S . . . . .	36
<b>10.</b> Tesla Cybertruck. . . . .	37

## Introduzione

Il mercato delle automobili ha subito profonde innovazioni nel corso della sua storia, ed è sempre stato in grado di soddisfare le necessità di intere società e classi sociali, passando da un ruolo di *status symbol* negli anni successivi alla sua concezione, ovvero la seconda metà del XIX, dove veniva usata per lo più da ricchi baroni e aristocratici, fino a divenire un prodotto dall'utilizzo quotidiano, accessibile alla maggior parte delle persone sul pianeta.

La parola con una funzione di chiave di volta che deve essere tenuta a mente per una lettura agevolata dell'intero elaborato è "innovazione".

Nel primo capitolo si analizzano le caratteristiche fondamentali dei RNP, cosa porta le imprese a investire risorse nel campo di R&S, come vengono percepiti dal consumatore i nuovi prodotti, come vengono ideati dalle aziende e quali sono le strategie di marketing per far sì che il nuovo prodotto non risulti un fallimento. All'interno del capitolo vengono inoltre descritti i migliori strumenti a disposizione del management per indirizzare le proprie scelte sulla via del successo.

Nel secondo capitolo si passa a descrivere le caratteristiche del mercato delle automobili, come esso viene segmentato dalla maggior parte di case automobilistiche, quali sono le strategie più usate dalle stesse per dare vita al veicolo, come ad esempio la "platform strategy" e la "module strategy", le strategie di prezzo utilizzate per far sì che il valore del prodotto sia pienamente comprensibile dagli acquirenti, e l'importanza della marca, la quale porta determinati segmenti di mercato a scegliere marche considerate *premium*.

Nell'ultimo capitolo viene analizzato il marketing mix di Tesla Inc., leader nel segmento delle auto elettriche, la quale fin dalla nascita si è presentata come impresa utilizzatrice e produttrice di innovazioni.

## CAPITOLO 1

# Really New Product: innovare!

### 1.1. Nuove opzioni di scelta

Per prodotto si intendono gli attributi e le caratteristiche, sia estrinseche che intrinseche, racchiuse in un oggetto o servizio proposto ai consumatori, con il fine di soddisfare un bisogno. Uno dei fattori che sicuramente può portare al successo un prodotto appena inserito sul mercato è, sicuramente, l'innovazione che esso racchiude, sia dal punto di vista del design, che del concetto, che dell'utilizzo concreto che il consumatore può farne.

Per quanto concerne l'innovazione, si classificano due tipi di “nuovi” prodotti:

- i *really new product* (RNP);
- gli *incremental new product* (INP).

Come enunciato da Costabile et al., i primi sono prodotti che possono essere una novità assoluta, i quali hanno la capacità di creare un tipo di mercato completamente nuovo, come il caso dell'IPad, il quale riuscì a creare un nuovo mercato come quello dei tablet; i secondi sono piuttosto dei miglioramenti apportati a prodotti già esistenti, come ad esempio Amazon, che, grazie alla modifica di un sistema di e-commerce già creato da altre piattaforme come eBay, è riuscito in poco più di 20 anni a diventare il leader mondiale del settore.

In un contesto economico in continuo cambiamento, l'innovazione per le imprese diventa una necessità. Le aziende, sia grandi che piccole, si trovano costantemente a dover inseguire i continui cambiamenti dei gusti dei clienti, cambiamenti favoriti dai continui avanzamenti nelle tecnologie a cui conseguono riduzioni estreme dei cicli di vita dei prodotti. In un contesto del genere, le grandi imprese hanno quindi come obiettivo quello di anticipare le esigenze dei clienti, portando al centro del progetto non il prodotto in sé ma il cliente, prestando ascolto ai problemi specifici dei consumatori e creando un prodotto per agevolare la vita delle persone. Tornando al caso Amazon, si può dire che Jeff Bezos ha risposto perfettamente all'esigenza di sicurezza e garanzia della consegna dei prodotti, bisogno non soddisfatto da Ebay per via delle numerose truffe nella quale i clienti di quest'ultimo si imbattevano una volta proceduto al pagamento del prezzo richiesto dal venditore.

Secondo Tim Brown, CEO di IDEO, la creazione di un nuovo prodotto consiste nel “creare nuove opzioni di scelta”<sup>1</sup>, ossia creare opzioni alla quale la concorrenza non può accedere,

---

<sup>1</sup> Kotler P., Keller K. L., Ancarani F., Costabile M., *Marketing Management*, Pearson (2017)

quanto meno nel breve periodo, diventando i *first mover* di un nuovo mercato (Costabile et al., 2017).

Tuttavia, afferma Steve Hoffler, nonostante i RNP possano portare drastici cambiamenti all'interno di un sistema economico, questi non sempre vengono compresi dai potenziali nuovi clienti, a differenza degli INP per i quali le ricerche di mercato hanno basi più solide, dal momento che, quando vengo richiesti pareri ai consumatori su un INP, questi sono più agevolati a fornire informazioni per via della conoscenza che hanno riguardo un determinato prodotto. Alcune conoscenze sono fondamentali per i consumatori per valutare accuratamente l'importanza dei "nuovi" vantaggi e fare dei compromessi che riflettano l'utilità sottostante degli attributi e dei benefici del concetto di prodotto in esame. Per definizione, i potenziali clienti hanno una conoscenza limitata degli RNP e quindi devono costruire preferenze al momento della misurazione. Uno dei principi più importanti derivanti dagli ultimi 15 anni di ricerca nel processo decisionale è che quando le preferenze sono costruite al momento della misurazione, piuttosto che recuperate da qualcosa che il consumatore già conosce, i compromessi ottenuti sono instabili e possono essere facilmente modificati da piccoli cambiamenti nella procedura di misurazione<sup>2</sup> (Hoffler, 2003). Perciò si basa tutto sulle comparazioni che attuano i consumatori tra i vantaggi offerti da un nuovo prodotto rispetto ad uno simile ma più datato, è il caso degli INP, rispetto alla mancanza di comparazioni nella quale gli intervistati si imbattono quando devono valutare un RNP, costituendo esso una categoria completamente diversa da un prodotto simile.

Imparare il collegamento tra le caratteristiche del prodotto e i vantaggi che forniscono dovrebbe aiutare gli intervistati, durante la fase di sviluppo della nuova offerta quando essa viene presentata per la prima volta ad un campione di potenziali consumatori, a conoscere nuovi vantaggi. Per gli INP, l'esperienza con i prodotti esistenti consente agli intervistati di comprendere il collegamento tra funzionalità specifiche e i vantaggi forniti da tali funzionalità grazie alle analogie, ossia l'associazione di caratteristiche, che essi sviluppano con prodotti da loro già conosciuti. Per gli RNP, invece, gli intervistati potrebbero non conoscere i collegamenti tra gli attributi dell'RNP e i vantaggi forniti da tali attributi e perciò fanno ricorso, oltre che alle analogie, ad una serie di "simulazioni mentali", ossia simulano mentalmente l'utilizzo che potrebbero fare del prodotto preso in esame o simulano molteplici situazioni dove tale RNP potrebbe risultare utile. La simulazione mentale, perciò, potrebbe aiutare a ridurre l'incertezza associata all'adozione di nuovi prodotti agendo come un'esperienza surrogata con un potenziale prodotto. Walker e Olson nel 1997 (Hoffler, 2003)

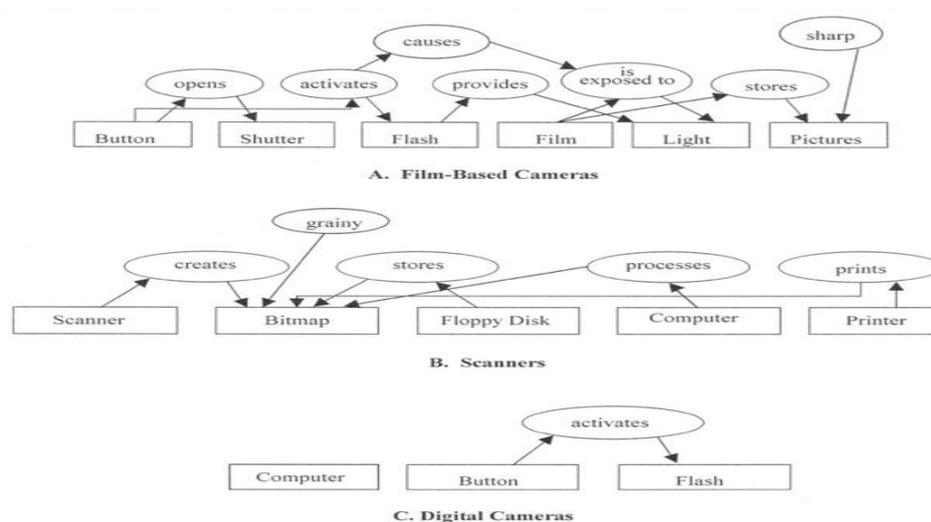
---

<sup>2</sup> Hoffler S., *Measuring Preferences for Really New Products*, Journal of Marketing Research (2003)

riscontrarono che quando i consumatori prendono decisioni sui prodotti, spesso formano "immagini visive di determinati comportamenti correlati al prodotto e delle loro conseguenze" e "sperimentano indirettamente le conseguenze auto-rilevanti dell'uso del prodotto". La simulazione mentale può essere un processo cognitivo appropriato per aiutare i consumatori a conoscere nuovi benefici (Sujan et al. 1997). Ricerche precedenti suggeriscono che migliora le previsioni di utilità. Ad esempio, McGraw e Mellers (1997) mostrano che la deviazione tra il valore previsto e il valore effettivo si riduce quando i soggetti hanno un'idea più chiara di possedere il prodotto.

Le modalità con cui le persone classificano i nuovi oggetti sono state al centro di numerose ricerche in materia di marketing e psicologia. Quando un nuovo oggetto viene ricompreso all'interno di una determinata categoria dalle persone, le caratteristiche dei prodotti che compongono la medesima categoria si trasferiscono all'elemento nuovo e utilizzate per dare vita ad un'associazione (Gregan-Paxton, 1999). Secondo Gentner et al., il trasferimento della conoscenza avviene in tre fasi: accesso, mappatura e trasferimento. Quando un oggetto accede ad una categoria, le caratteristiche e gli attributi degli oggetti appartenenti a tale categoria vengono "mappati", ovvero vengono associati alle caratteristiche e agli attributi del nuovo prodotto, in modo da ottenere un trasferimento di conoscenza<sup>3</sup>.

**Figura 1.** Esempio di trasferimento di conoscenza da fotocamera con pellicola a fotocamera digitale



Fonte: Journal of Consumer Reserch

<sup>3</sup> Page Moreau C., Markman A. B., Lehmann D. R., "What is it" Categorization Flexibility and Consumers' Response to Really New Products, Journal of Consumer Research (2001)

Il rischio della proposta innovativa risulta comunque essere inevitabile per la ricerca del successo da parte di un'impresa. Nel 1987 Robert Cooper ed Elko Kleinschmidt condussero una ricerca volta all'analisi del successo dei RNP (Hoffler, 2003), concludendo che il successo dei nuovi prodotti era dovuto all'unicità degli attributi offerti, cioè differenziando il prodotto da quelli della concorrenza, e alla chiarezza tenuta durante la presentazione delle caratteristiche del nuovo prodotto, ovvero la descrizione della *value proposition*, affinché i potenziali acquirenti cogliessero a pieno la portata dell'innovazione. Ciononostante, i nuovi prodotti continuano registrare insuccessi con una frequenza che raggiunge il 95% negli Stati Uniti e il 90% in Europa (Costabile et al., 2017). Le cause degli insuccessi sono molteplici, le più significative sono: la mancanza di chiarezza nell'espone le peculiarità del nuovo prodotto, la durata del ciclo di vita dei prodotti inversamente proporzionale alla crescita tecnologica e, infine, gli elevati costi di R&S.

Per quanto riguarda la chiarezza descrittiva, come già detto in precedenza, essa risulta essere fondamentale per la comprensione del nuovo prodotto da parte del consumatore, in quanto se viene a mancare, il prodotto rischia di essere classificato come una mera imitazione, “un qualcosa di già visto”, e, anche agendo con una strategia di prezzi a ribasso, con alte probabilità costituirà un insuccesso, dal momento che i continui cambiamenti dell'economia stanno portando l'attenzione del consumatore alla marca, non al prodotto in sé (il c.d. approccio *brand-based*, piuttosto che *product-based*). Gli elevati costi di R&S che accompagnano l'innovazione si collegano comunque alla breve durata del ciclo di vita dei prodotti, poiché le imprese dopo aver lanciato un prodotto sul mercato spesso non fanno in tempo a rientrare degli investimenti che i clienti già sono alla ricerca della novità.

Le modalità con cui le persone classificano i nuovi oggetti sono state al centro di numerose ricerche in materia di marketing e psicologia. Quando un nuovo oggetto viene ricompreso all'interno di una determinata categoria dalle persone, le caratteristiche dei prodotti che compongono la medesima categoria si trasferiscono all'elemento nuovo e utilizzate per dare vita ad un'associazione (Gregan-Paxton, 1999). Secondo Gentner et al., il trasferimento della conoscenza avviene in tre fasi: accesso, mappatura e trasferimento. Quando un oggetto accede ad una categoria, le caratteristiche e gli attributi degli oggetti appartenenti a tale categoria vengo “mappati”, ovvero vengo associati alle caratteristiche e agli attributi del nuovo prodotto, in modo da ottenere un trasferimento di conoscenza.

I motori elettrici sostituiranno in futuro i motori a combustione interna (Proff e Haberle, 2010; Proff et al., 2014; Proff, 2015)<sup>4</sup> e vengono descritti come RNP. Le auto elettriche utilizzano nuove tecnologie come le batterie per l'alimentazione dell'intera vettura e l'elettronica ad alte prestazioni affinché venga creato un nuovo valore, come un ridotto consumo di carburante o un ridotto inquinamento a livello globale. Tuttavia, sostengono Urbans et al., i consumatori non sono sicuri dell'acquisto, in quanto non hanno delle analogie su cui basarsi, poiché le auto elettriche si trovano a costituire un nuovo mercato, cambiando la concezione di veicolo all'interno della mentalità del potenziale cliente.

## 1.2. L'ideazione del prodotto

Il processo di creazione di un nuovo prodotto, per tutte le innovazioni, inizia con la ricerca delle idee. Alla base della creazione di un RNP vi è la ricerca, da parte dell'azienda, di soddisfare quei bisogni latenti dei consumatori tramite quelli che in psicologia vengono chiamati fattori "motivanti", ovvero quei fattori che non creano disturbi se assenti, ma che producono soddisfazione se presenti (Gabrielli, 2021). Oltre al caso Amazon, si può fare riferimento al caso McDonald's, simbolo del consumismo moderno: la celeberrima catena di fast food più grande del mondo nasce dall'idea di velocizzare la produzione di un pasto, creando una vera e propria catena di montaggio, andando incontro alle richieste della clientela esigente di maggiore rapidità nell'essere servita, "stanca delle infinite attese e della scarsa qualità servita dai ristoranti *drive-in*"<sup>5</sup>.

Il segreto consiste, quindi, come suddetto nel paragrafo precedente, nello spostare l'attenzione dal prodotto al cliente, rendendo lo stesso consumatore partecipe di un progetto destinato a lui.

Molte grandi imprese stanno spostando il baricentro dello sviluppo dei nuovi prodotti verso l'esterno. Il gruppo PROCTER & GAMBLE, multinazionale americana dedita alla vendita di beni di largo consumo, ha adottato il modello "Connect + Develop", un modello basato sull'acquisizione delle idee dall'esterno grazie a vari confronti e grazie all'assimilazione di informazioni sia dalle organizzazioni, spesso anche concorrenti della sopracitata multinazionale, che dai potenziali consumatori o consumatori abituali. Questo tipo di modello ha fatto sì che le prestazioni delle attività di ricerca e sviluppo aumentassero del

---

<sup>4</sup> Proff H., Fojcik T. M., Information acceleration to improve strategic management decision: *The case of really new products*, Emerald (2015)

<sup>5</sup> J. L. Hancock, *The founder* (2016)

60%, raddoppiando anche il tasso di successo delle innovazioni e diminuendo nettamente i costi (Costabile et al., 2021)

Se da un lato il progresso tecnologico abbia portato svantaggi dal punto di vista del ciclo di vita dei prodotti, dall'altro lato ha sicuramente facilitato le imprese nello svolgere ricerche di mercato per la produzione di nuove idee, grazie soprattutto alle pratiche di *crowdsourcing*, processo che consiste nel coinvolgere la "folla" (*crowd* in inglese) nella creazione di contenuti o idee (il caso di Wikipedia, dove gli utenti possono apportare modifiche alle voci). Nel caso specifico del concepimento di idee destinate ad alimentare un progetto per un nuovo prodotto, questa pratica prende il nome di *crowdinnovation*. L'ideazione può anche principiarsi, ovviamente, dall'interno dell'impresa, ad esempio intervistando i dipendenti portando a termine un duplice compito, quello di immagazzinare informazioni e quello di Engagement aziendale, pratica frequente nel campo delle Risorse Umane, consistente nel far sentire i dipendenti risorse fondamentali dell'azienda, e le sedute di *brainstorming*, ovvero riunioni volte a produrre intuizioni, idee e soluzioni.

Le tecniche utili per lo stimolo della creatività individuale sono molteplici, in particolare: l'elencazione degli attributi, immaginare il prodotto in nuovi contesti e la produzione di associazioni di idee. La prima tecnica consiste nell'elencare alcuni attributi di un prodotto e modificarli tutti in modo da costruire, per così dire, un oggetto diverso. Immaginare il prodotto in nuovi contesti consiste nello spostare l'attenzione di un servizio o prodotto noto per essere usato in un determinato contesto ad un altro, per esempio i servizi funerari per animali. L'associazione di idee può essere utile in quanto, associando pensieri a cascata, si dà vita ad un "flusso di coscienza" che può portare alla creazione di nuove idee.

Anche il *marketing laterale* è spesso utilizzato nella creazione di nuovi prodotti. Il marketing laterale consiste nel cominciare l'innovazione di un nuovo prodotto partendo dall'esterno di un mercato; è un modello più flessibile, il quale richiede creatività, dal momento che vengono rotti i tradizionali schemi di segmentazione-targetizzazione-prodotto, tipici del marketing verticale, e sostituiti con l'idea di un mercato più dinamico, dove la domanda è creata indirettamente dal cliente stesso, non dal prodotto, tant'è che il marketing laterale crea prodotti nuovi, mentre il marketing verticale mira tendenzialmente a differenziare la proposta. Un esempio di marketing verticale è il Kinder Sorpresa, prodotto dalla Kinder, il quale ingloba in un unico prodotto il cioccolato e il gioco, essendo i bambini esigenti di entrambi gli "oggetti venduti".

In seguito alla creazione dell'idea, si passa alla selezione delle idee migliori, processo estremamente delicato dal momento che una selezione sbagliata può portare ad investire risorse su un prodotto che doveva essere scartato perché poco interessante, oppure non

investire risorse su un prodotto che sarebbe stato positivo, rispettivamente i “falsi positivi” e i “falsi negativi”. La selezione corretta, di solito, avviene dopo una serie di studi sulle preferenze del consumatore grazie all’utilizzo di metodi con indici ponderati, dove gli intervistati devono assegnare un punteggio a diverse caratteristiche/attributi di un prodotto, o un’idea, al fine di fornire all’impresa un resoconto sulle valutazioni date al nuovo prodotto da parte di potenziali clienti. In seguito all’analisi, i prodotti, o le idee di prodotti, che ottengono i voti più alti possono essere presi in considerazione per essere realizzati (Costabile et al., 2017).

### **1.3. La strategia di marketing**

Alcune ricerche hanno evidenziato il fatto che per ottenere un vantaggio competitivo, le aziende devono concentrare i loro sforzi su fattori intraorganizzativi, ovvero i fattori controllabili dal management aziendale (Day, 1994; Di Benedetto, 1999; Montoya-Weiss e Calantone, 1994; Calantone et al., 2008). In primo luogo, viene messo in evidenza come un orientamento strategico proattivo e aggressivo generi una forte enfasi sulla leadership avanguardistica delle imprese, comportando alti rischi ma, contemporaneamente, un alto potenziale di successo rispetto a progetti sicuri (Calantone et al. 2008). Le imprese che assumono una posizione proattiva, non si occupano solo di soddisfare i clienti con prodotti già esistenti, ma esplorano anche opportunità per lo sviluppo di nuovi prodotti che i clienti ancora non conoscono. Con un apprendimento adattivo le aziende sono in grado di adattarsi a mercato sulla quale intendono agire; con un apprendimento esplorativo le imprese riescono ad anticipare le esigenze dei clienti (Ozsomer, Calantone, Di Benedetto, 1994; Calantone et al., 2008), guadagnando la sopracitata leadership avanguardistica che porta con sé l’attributo di *first mover*. Tuttavia, una posizione proattiva e aggressiva può essere assunta dalle imprese qualora esse abbiano un gran quantitativo di informazioni su cui basarsi e, oltretutto, alcune ricerche hanno evidenziato come questa posizione debba essere assunta in mercati caratterizzati da un elevato coefficiente di concorrenzialità, piuttosto che in mercati in cui la concorrenza è debole (Colantone et al., 2008).

Superate le fasi iniziali dell’ideazione di un nuovo prodotto, come la raccolta e la selezione delle idee, e della scelta dell’orientamento e della posizione strategica da assumere, si passa alla parte pratica, all’interno della quale viene prima sviluppato il concetto di prodotto, siccome i consumatori non acquistano le idee ma il concetto di prodotto che in seguito alla realizzazione si tramuta in proposta di valore, e alla strategia di marketing vera e propria.

Prima della concezione del prodotto prende il via, tendenzialmente, il processo *segmentazione-targetizzazione-posizionamento*. La segmentazione è la fase che consiste

nella divisione del mercato, in base a variabili geografiche, demografiche (età, sesso, reddito ecc...), socio-psicografiche (classe sociale, stile di vita, personalità) o in base a variabili comportamentali (occasioni di utilizzo, benefici ricercati, intensità d'uso, ecc...)⁶. La giusta scelta del target si fonda su un'ottima segmentazione del mercato obiettivo, e questa fase si occupa di identificare un segmento, o più segmenti, di mercato come segmento/i alla quale sarà indirizzato il prodotto; il segmento target sarà scelto in base a più caratteristiche, tra le quali la dimensione e la redditività, il tasso di sviluppo di tale segmento e la pressione competitiva. La fase conclusiva di questo processo è il posizionamento, ossia la fase in cui l'azienda deve posizionare, in questo caso, il prodotto all'interno dello "schema mentale" del consumatore e quindi differenziare il proprio prodotto da un prodotto sviluppato anteriormente: questa fase risulta estremamente delicata dal momento che, come già detto, se il consumatore non recepisce la *value proposition* del RNP, attraverso una chiara descrizione di essa da parte dell'impresa, questo è destinato ad un insuccesso.

Terminato il processo di *segmentazione-targetizzazione-posizionamento*, si prosegue con la presentazione del concetto di prodotto ad un gruppo di consumatori obiettivo, al fine di analizzare le loro reazioni, raccogliere i pareri, giudicare la validità del prodotto e comprendere il livello d'interesse suscitato negli intervistati. La presentazione può essere fatta in forma fisica, virtuale o anche verbale. In tempi remoti, la presentazione di un prodotto fisico portava ad un eccessivo dispendio di risorse economiche e di tempo, poiché dovevano essere creati più prototipi per permettere agli intervistati di paragonare quanto meno il design del prodotto. Oggi la situazione è cambiata: le imprese, grazie allo sviluppo di tecnologie adeguate, riescono a creare modelli virtuali da poter modificare in un lasso di tempo estremamente breve, a seconda delle occasioni, e con una quantità limitata di risorse economiche. Risulta ovvio il fatto che la costruzione, o creazione virtuale del *concept*, debba essere il più fedele possibile all'idea che l'impresa ha del prodotto reale, ossia del prodotto che poi sarà messo a disposizione del cliente tramite la vendita, al fine di ottenere risultati maggiormente attendibili. Durante la fase del test sperimentale, ai candidati vengono poste una serie di domande indirizzate alla valutazione delle caratteristiche del prodotto, le quali riguardano: il valore percepito dal consumatore, la presenza o meno di prodotti concorrenti, le occasioni e la frequenza d'acquisto e l'intenzione d'acquisto⁷.

Per misurare l'importanza relativa degli attributi di un prodotto, o di un servizio, la metodologia più utilizzata dal Marketing Management è l'Analisi congiunta (*conjoint*

---

⁶ Kotler P., Keller K. L., Ancarani F., Costabile M., *Marketing Management*, Pearson (2017)

⁷ Kotler P., Keller K. L., Ancarani F., Costabile M., *Marketing Management*, Pearson (2017)

*analysis*). Essa risulta essere un'analisi multivariata poiché prende in considerazione più attributi, rispetto ad un'analisi univariata dove l'attributo preso in considerazione risulta essere uno solo. Questo metodo di ricerca di mercato ha la finalità di individuare gli attributi più considerati dai consumatori che andranno poi a influire sulla loro scelta del prodotto. Il metodo, più in generale, consente di simulare il possibile comportamento del consumatore durante la fase di acquisto quando si troverà a confrontare gli stessi attributi di due prodotti simili. L'Analisi congiunta consiste nel prendere un gruppo di potenziali consumatori e intervistarli riguardo agli attributi e alle caratteristiche di una serie di offerte; gli oggetti della valutazione degli intervistati possono essere tutti gli attributi che i ricercatori hanno in mente di confrontare: può essere valutato il prezzo di più prodotti, l'imballaggio, il design, il nome del singolo prodotto ecc... In questo ambito risultano rilevanti gli studi di Green e Wind, i quali hanno illustrato questo approccio associandolo ad un prodotto di uso domestico: i due ricercatori hanno posto all'attenzione degli intervistati varie caratteristiche di un potenziale nuovo prodotto di uso domestico e sono riusciti a stabilire quale tra questi prodotti avrebbe riscosso il maggior successo all'interno del mercato, ossia quale sarebbe stata la quota di mercato raggiunta in futuro da tale prodotto<sup>8</sup>. Ovviamente una società, pur riscontrando esiti positivi durante il processo della *conjoint analysis*, può non introdurre immediatamente sul mercato la nuova offerta per via dei costi, dal momento che non sempre l'offerta più interessante è quella che farà alzare i profitti.

A valle dello sviluppo del concetto di prodotto, comprendente anche le fasi di studio dell'offerta, dei *concept test* e della *conjoint analysis*, si passa allo sviluppo della strategia di Marketing, la quale consta di tre fasi:

- 1) vengono descritte le caratteristiche del mercato obiettivo, il posizionamento del prodotto rispetto ai prodotti sostitutivi e gli obiettivi economici riguardo a vendite e profitti;
- 2) viene stabilito il prezzo, la politica distributiva e il budget di marketing per i primi periodi
- 3) si stabiliscono gli obiettivi da raggiungere in termini di lungo periodo e la strategia di marketing mix (Costabile et al., 2017).

---

<sup>8</sup> Kotler P., Keller K. L., Ancarani F., Costabile M., *Marketing Management*, Pearson (2017)

## CAPITOLO 2

# Marketing nel settore automotive

### 2.1. Segmentazione del mercato

La fase iniziale obbligatoria di qualsiasi strategia di marketing è la segmentazione. L'obiettivo della segmentazione è raggruppare vari consumatori, che differiscono a livello di caratteristiche e comportamenti, in parti omogenee, dette appunto segmenti. L'obiettivo finale del processo è quello di creare degli insiemi di consumatori che reagiranno in modo omogeneo alle azioni di marketing dell'impresa. Il numero dei segmenti che risulterà dal processo di segmentazione può andare da un singolo segmento, che comprenda tutti i consumatori del mercato, ad un segmento per ogni singolo tipo di consumatore; da questo processo, quindi, possono nascere tre tipi di mercato:

- Mercato di massa, all'interno del quale tutti i consumatori vengono raggruppati sotto un unico segmento
- Mercato segmentato, ovvero un mercato contraddistinto da un vasto numero di segmenti tra i quali esistono significative differenze
- "Customized market", il mercato dove ogni singolo consumatore crea un segmento a sé (il c.d. *marketing one-to-one*). In questo mercato il cliente può personalizzare la propria offerta a seconda delle sue preferenze.<sup>9</sup>

L'industria dell'auto come la conosciamo oggi nasce dalla prima tipologia di mercato sopra descritto, ossia dal mercato di massa. Affinché questo approccio abbia successo bisogna individuare il bisogno comune di tutti i potenziali nuovi consumatori. Il mercato di massa all'interno del settore automotive nasce dall'idea del visionario imprenditore Henry Ford, fondatore di una delle più grandi imprese automobilistiche al mondo: la Ford Motor Company. Il suddetto imprenditore con la catena di montaggio riuscì a rendere accessibile l'auto anche alla parte di popolazione non dotata di particolari introiti economici. La produzione di massa standardizzata ideata da Ford fece scendere drasticamente i costi di produzione, dal momento che non vi era più bisogno di un elevatissimo numero di operai per la costruzione di un'auto, e ciò fece scendere anche i prezzi di acquisto delle auto che

---

<sup>9</sup> Candelo E., *Il marketing nel settore automotive*, G. GIAPPICHELLI EDITORE (2009)

ora risultavano accessibili a tutti (De Simone, 2012)<sup>10</sup>. La Ford Model T fu il primo esemplare di auto assemblato con la tecnica della catena di montaggio, e dunque la prima auto ad essere prodotta per il mercato di massa (Candelo, 2009). I maggiori vantaggi del marketing di massa sono identificati nei bassi costi produzione, come detto in precedenza, e dai bassi costi di marketing poiché spesso veniva usata un'unica campagna pubblicitaria. Nonostante il mercato di massa possa portare benefici per quanto riguarda i costi, vi sono alcuni rischi inevitabili che possono portare l'impresa alla perdita di clienti non soddisfatti e quindi soccombere alla concorrenza che con una strategia di differenziazione di prodotto può sottrarre quote di mercato all'impresa dedicata al mercato di massa. La strategia di differenziazione di prodotto viene utilizzata nei mercati segmentanti, al fine di soddisfare più segmenti distinti di clienti. Per avere successo questa strategia deve far sì che il potenziale cliente comprenda la differenza tra prodotti all'apparenza simili della propria offerta e dell'offerta dei concorrenti, ricorrendo a promozioni che mettano in evidenza differenze non banali tra prodotti e facendo leva sui desideri dei consumatori.

In Europa, negli USA e nel resto del mondo vengono usati tradizionalmente 3 criteri di segmentazione dai costruttori di auto: il criterio demografico, il criterio geografico e quello basato sul comportamento del consumatore.

Il criterio demografico si basa sulle variabili demografiche e socio-economiche che includono l'età, il sesso, il nucleo familiare e altre variabili simili, le prime, e il reddito e l'occupazione, le seconde. Il criterio geografico è basato sulla segmentazione a seconda delle aree geografiche che possono influire su molte esigenze. Infine, il criterio che riscuote maggiore successo è il criterio basato sul comportamento del consumatore, in particolare sull'uso che esso farà della vettura e sui benefici ricercati. Ciononostante, la segmentazione tradizionale ai giorni d'oggi risulta essere poco affidabile. L'avanzata continua in campo tecnologico fa sì che i consumatori siano costantemente alla ricerca di auto differenti, e ciò è dato anche dal fatto che il ciclo di vita dei prodotti si riduce sempre più: basti pensare alle tecniche di leasing, grazie alla quale il consumatore può "noleggiare" la vettura desiderata per un periodo limitato (solitamente 2 anni) e sostituirla con una diversa e più nuova alla scadenza del contratto.

In seguito alla segmentazione si passa alla fase del *market targeting*: è la fase in cui l'impresa sceglie il segmento di mercato o più segmenti ai quali saranno indirizzate l'offerta e le azioni

---

<sup>10</sup> De Simone E., *Storia Economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*, Franco Angeli (2012)

di marketing. Spesso il processo di segmentazione e di market targeting vengo compresi in un'unica fase.

## **2.2. Strategie di prodotto: in particolare “platform strategy” e “module strategy”**

Prodotto è quello che un'impresa “offre al mercato per destare interesse, per essere acquistato, usato o consumato e che possa soddisfare un desiderio o una necessità”<sup>11</sup>. All'interno del mercato automotive in particolare, il termine “prodotto” si presta a diverse interpretazioni e viene percepito in misura differente dalle persone. La definizione più generica è quella dove tale termine indica le auto, gli autobus e gli altri veicoli che vengono utilizzati a scopo di spostamento.

I prodotti, da intendere in senso lato, all'interno di qualsiasi settore, e in particolare nel settore automotive, sono il risultato dell'unificazione di “core product”, di “prodotto reale” e di “estensione del prodotto”: il primo è il prodotto che soddisfa il bisogno principale del consumatore, nel caso delle auto lo spostamento da un punto A ad un punto B; il secondo livello di prodotto è ciò che risulta dall'assemblaggio dei vari componenti meccanici al fine di creare un'automobile, o comunque un veicolo; per estensione di prodotto si intende tutto ciò che viene offerto al consumatore oltre al prodotto materiale, quindi finanziamenti, manutenzioni e altri servizi connessi al prodotto. Il compratore non acquisterà solo un semplice auto, ma acquisterà tutto ciò che circonda l'auto, sia i benefici tangibili che intangibili.

La strategia di prodotto maggiormente usata ai giorni nostri, in particolare nel settore automotive, è la “*platform strategy*”: tale strategia si presenta come l'utilizzo di componenti uguali, non percepiti e non visti direttamente dall'acquirente, su più modelli di veicoli e spesso su più linee di prodotto (Candelo, 2009). La “strategia della piattaforma” fa sì che vengano accomunate le caratteristiche di più prodotti di un'azienda, i processi per la progettazione e la produzione di tali prodotti e accomunano, spesso, il mercato di destinazione di tali prodotti (Meyer e Lehnerd, 1997).

Nel caso delle automobili una definizione di base di una piattaforma, da un punto di vista tecnico, comprende: sottoscocca, costituito da pianale anteriore e pianale inferiore, vano motore, telaio, ovvero la struttura metallica che dà la forma al veicolo, e dalle sospensioni

---

<sup>11</sup> Candelo E., *Il marketing nel settore automotive*, G. GIAPPICHELLI EDITORE (2009); Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., *Principles of marketing*, Pearson (2008)

(Muffatto, 1999). La “platform strategy” consente alle imprese che la adottano di apportare dei vantaggi estremamente rilevanti in termini di costi e di tempistiche. I costi vengono estremamente ridotti, non rilevandosi il bisogno di produrre più componenti e, difatti, un elevato numero di aziende, le quali hanno posto in essere tale metodologia, hanno visto ridotti i costi di fabbricazione del 50% (Muffatto, 1999). Gli ingegneri delle case automobilistiche le quali adoperano questa strategia, riescono a ideare piattaforme che possono essere trasferite da prodotti di base a prodotti nuovi, dovendo ricorrere allo sviluppo di un unico progetto adattabile a più veicoli, riducendo i costi di R&S e i costi derivanti dai molteplici test (Mahmound-Jouini e Lenfle, 2010). Il time-to-market, ovvero il periodo che intercorre tra l’ideazione del prodotto e la commercializzazione, viene ridotto del 30%, considerato che lo sviluppo della piattaforma viene separato dallo sviluppo dell’intero veicolo, e in più la medesima piattaforma, potendo essere applicata ad altri veicoli, non richiede ulteriori test sui veicoli specifici. Si tenga conto che, in media, le case automobilistiche tendono ad utilizzare la medesima piattaforma per tre modelli di auto differenti (Muffatto, 1999).

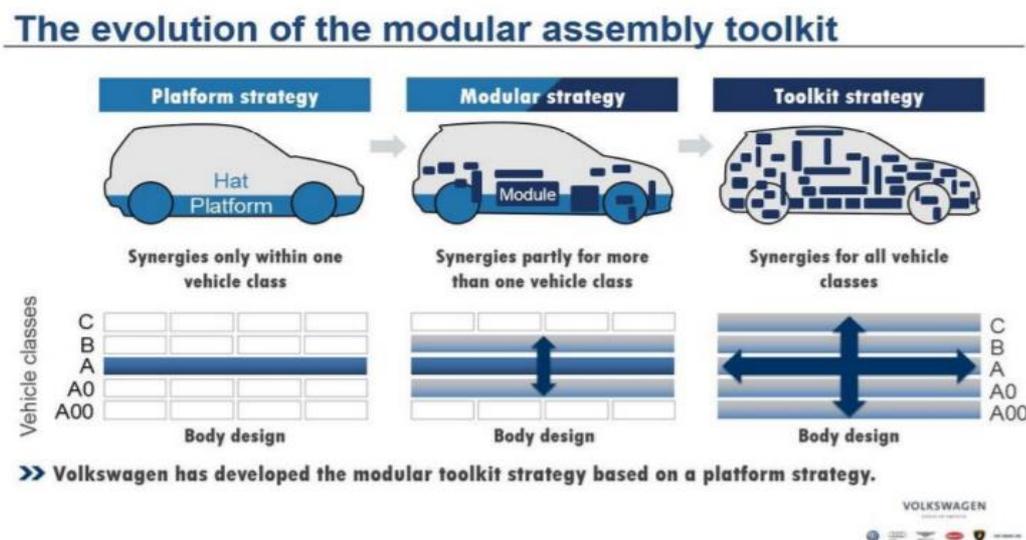
Questo genere di strategia entra in sinergia con la c.d. “*module strategy*” (o *modularizzazione* in italiano): in una strategia di questo tipo, i componenti ed i sub-assemblaggi non vengono sviluppati per un particolare modello o piattaforma, ma vengono generati su una base “*cross-platform*” per essere usati in una varietà di modelli (Candelo, 2009). Utile per la definizione di “modulo”, sono gli studi di Carliss et al. i quali nel 1997 enunciarono che la modularizzazione è il processo di: “costruire un prodotto o un processo complesso da sottoinsiemi più piccoli che possono essere progettati in modo indipendente ma che funzionano nel loro insieme” (Doran, 2004).

Questa seconda strategia in particolare fa sì che anche i fornitori diventino parte del processo produttivo, creando un legame ininterrotto tra questi ultimi e aziende produttrici di veicoli, rendendole veri e propri *network*. La pressione per passare ad un passaggio di fornitura modulare proviene, inizialmente, dagli OEM (*original equipment manufacturer*) di “primo livello”, ovvero quei fornitori che sono alla base della catena di fornitura e che vengono considerati globali, i quali si dedicano alla continua ricerca di modi per mantenere o aumentare il proprio vantaggio competitivo all’interno di un ambiente in continua mutazione. Tali fornitori si concentrano sulla realizzazione di moduli completi piuttosto che sulla realizzazione di singoli elementi che andranno a comporre un modulo una volta assemblati (Doran, 2004).

I moduli, ovvero i risultati del processo di modularizzazione, consentono all’impresa di differenziare e realizzare nuove varianti di prodotti in maniera più rapida con meno costi. Di

fatto, la “module strategy” rappresenta l’evoluzione logica ed intelligente della “platform strategy”, offrendo la possibilità di sviluppo verticale dal punto di vista tecnico (Candelo, 2009). In conclusione, entrambe le strategie precedentemente descritte consentono alle aziende di sviluppare prodotti che si adattino alla costante variazione delle preferenze dei consumatori ed alla crescente domanda di prodotti sempre diversi da quelli già offerti anteriormente.

**Figura 2.** Illustrazione “platform strategy” e “module strategy” in VW

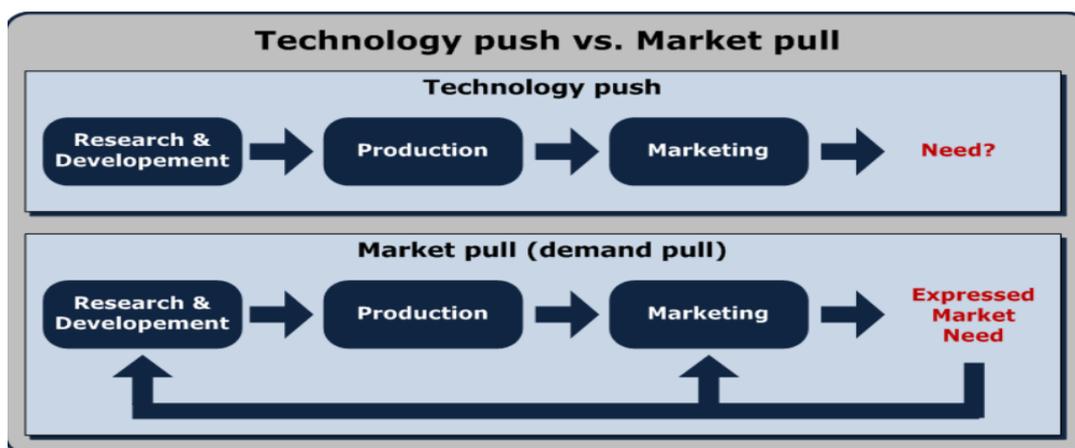


Fonte: TheTruthAboutCars.com (2014)

Le strategie di piattaforma e di modularizzazione hanno fatto sì che costruttori di auto come BMW e Ford adottassero un approccio *build-to-order* (BTO), il quale risulta essere una variante della Mass customization. Candelo, nel suo libro “Il marketing nel settore automotive” (2009), afferma che vi è una differenza tra Mass customization e BTO: “Mass customization significa vendere prodotti altamente personalizzati con una scala di massa. I proponenti di questo approccio mirano a risuscitare la produzione artigianale su grande scala. Build to order (costruire in base agli ordini) significa che un prodotto è realizzato soltanto in risposta ad un ordine del cliente, ma il prodotto può essere o non può essere personalizzato. Questa è una differenza sottile, ma è critica: i dirigenti del settore automotive tipicamente considerano il termine “mass customization” equivoco ed evitano di usarlo”. I vantaggi della strategia Build to order potrebbero essere evidenti in termini di ricavi e di costi. Per quanto concerne i ricavi, i venditori potrebbero aumentare i prezzi delle auto, dal momento che i clienti risultano incompetenti nel quantificare qualcosa di nuovo come il prezzo di un’auto su ordinazione; tuttavia, è in termini di costi che le imprese

riscontrerebbero le maggiori agevolazioni: i costi della *supply chain* si ridurrebbero, giacchè le scorte di prodotti finiti e di componenti verrebbero rifornite solo al momento dell'ordine da parte del cliente. Dall'altro lato, lo svantaggio maggiore di una strategia build-to-order è sicuramente l'aumento della complessità dell'intero sistema di approvvigionamento, attribuibile all'elevata diversità di versioni richieste (Putzlocher, 2002) e alla mancanza di bilanciamento del livello di produzione (Fisher e Itner, 1999). Questi problemi sono poi aggravati da brevi tempi di consegna attesi dai clienti e dalla diversificazione della domanda, la quale procede di pari passo con lo sviluppo tecnologico. Il passaggio, quindi, da un sistema di mass customization, o "push", ad uno BTO, o "pull", può portare numerosi vantaggi alle imprese, anche se esse ancora non sono convinte che i consumatori possano comprenderne i benefici (Candelo, 2009). Agrawal et al. sostengono che la dimensione della domanda per un veicolo BTO è sconosciuta, dal momento che i potenziali consumatori ancora non sanno quali siano i benefici di tale sistema.

**Figura 3.** Strategie Push e Pull



Fonte: Wikipedia

### 2.3. Strategie di prezzo

I prezzi sono il metodo più veloce che un'impresa ha per agire sui profitti. Un prezzo equo per un prodotto può far crescere i ricavi in maniera maggiore di quanto possa fare un buon posizionamento in termini di quota di mercato; d'altro canto, un prezzo eccessivo o eccessivamente basso può danneggiare le entrate delle imprese, non permettendogli di sfruttare al meglio la leva dei prezzi (Candelo, 2009). Marn et al., dopo accurati studi eseguiti sulle Global 1200, stimano che aumentare il prezzo dell'1% può portare drastici aumenti di dei ricavi, in condizioni di volumi di vendita inalterati. I due studiosi hanno anche analizzato il rapporto che intercorre tra prezzi, volumi e profitti: se, per esempio, un'azienda con un

conto economico simile a quello delle Global 1200 da loro studiate abbassasse i prezzi di 5 punti percentuale, dovrebbe aumentare i volumi di vendita del 17,5% per raggiungere il *break even point*, e ciò si traduce in un'elasticità pari a  $-3,5\%:1$ .

Nei mercati dei beni di consumo, e in particolar modo nel settore automotive, i prezzi sono influenzati da molteplici fattori, tra cui la crescente trasparenza delle informazioni sui prezzi data dallo sviluppo di internet e dall'avvento di infomediari (Shopper.com) i quali, fornendo informazioni e confrontando i prezzi tra più prodotti, riescono a far risparmiare il 2% del prezzo del veicolo ai propri utenti rispetto ai non utenti i quali pagano, in genere, il prezzo pieno (Scott Morton, Zettelmeyer e Silva-Risso, 2001). Questi processi di maggiore acquisizione di informazioni da parte dei clienti portano le imprese a concorrere sui prezzi. Le informazioni possono far lievitare i prezzi dei prodotti, ma dall'altro lato, qualora i potenziali acquirenti si rivelassero insoddisfatti del rapporto qualità/prezzo, le imprese si ritroverebbero a dovere diminuire i prezzi applicati ai propri prodotti, dovendo soddisfare le richieste dei clienti. I consumatori in genere cercano informazioni su più attributi del prodotto durante il processo di acquisto. Nel caso di prodotti ad alto coinvolgimento e altamente differenziati, come le automobili, può essere difficile ottenere informazioni comparative sul prezzo (piuttosto che sul prodotto) (Viswanathan et al., 2007).

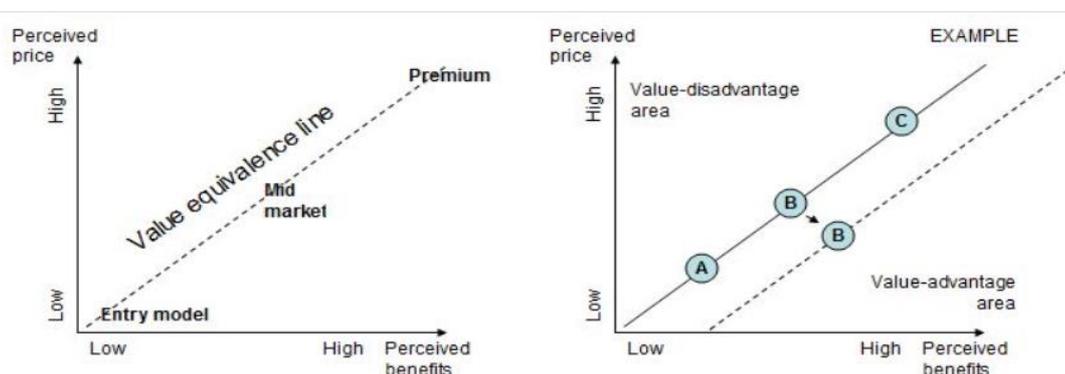
Fatte queste premesse, risulta vitale comprendere quanto i prezzi siano importanti per costruire un vantaggio di prezzo. Marn et al. suggeriscono che l'aumento medio dei profitti avviato alla fine degli anni '90 non è dovuto ad una implementazione della politica dei prezzi, ma al taglio dei costi ed alla crescente domanda di veicoli, in parte in merito alla strategia build-to-order (politiche "pull", già analizzate nel paragrafo 2.2) posta in essere da molte imprese come BMW, Ford e General Motors proprio in quegli anni. Gli accademici sopra nominati, individuano tre livelli di "price management": settore, prodotto/mercato e singola transazione. I tre livelli sono interrelati secondo un ordine gerarchico che va dal generale al particolare.

Il primo livello di "price management" corrisponde all'analisi del settore. Questo livello si basa sul principio che le imprese, o i manager, che conoscono il settore nella quale operano, hanno un enorme vantaggio sulla politica dei prezzi, in quanto essi riescono ad anticipare le esigenze del mercato. Un esempio di comprensione e anticipazione delle tendenze di mercato è la politica di Hyundai negli Stati Uniti, a seguito della crisi economica e finanziaria del 2008. In quel periodo, la casa automobilistica coreana notò che il 50% di un campione di consumatori americani aveva posticipato l'acquisto di una nuova auto e che il 75% di suddetto campione aveva agito in questa maniera per timore di perdere il posto di lavoro a cause della crisi. In seguito a queste ricerche, Hyundai lanciò la campagna "Hyundai

Insurance”, una campagna che consisteva nella restituzione del veicolo acquistato con le formule del leasing o del finanziamento qualora l’acquirente avesse perso il lavoro nei 12 mesi seguenti. L’azienda così facendo riuscì ad evitare gli sconti o le offerte speciali applicate dalle concorrenti e la sua quota del mercato americano passò dal 3,1% al 4,2% a distanza di un anno. L’esempio di Hyundai è un caso perfetto di adattamento ai cambiamenti del mercato (Candelo, 2009).

Il livello inferiore del “price management” prende in considerazione il prezzo del prodotto di un’impresa rispetto ai prodotti delle imprese concorrenti. Marn et al., per quanto concerne questo livello, individuano l’espressione chiave di “customer perception”. A detta dei due autori, la percezione del valore che il cliente ha riguardo il veicolo la chiave per stabilire prezzi equi e che possano soddisfare i clienti, in relazione ai benefici che possono trarre dal prodotto preso in considerazione. Per adottare un’adeguata strategia di prezzo, viene suggerito il tracciamento di una “value map”. La “value map” è una mappa utile per comprendere il posizionamento dell’impresa, per quanto concerne il rapporto prezzi benefici, all’interno del mercato target. Le aziende che adottano questo strumento risultano avvantaggiate nella comprensione dell’essenza del valore del cliente, sempre rappresentata dal confronto dei benefici che possono essere apportati da un prodotto e il prezzo dello stesso; tale affermazione può essere espressa con la seguente equazione: Valore = benefici percepiti – prezzo percepito (Marn et al., 2004). La mappa si presenta come un asse cartesiano dove sull’asse verticale si trova il prezzo percepito dai clienti, e sull’asse orizzontale poggiano i benefit percepiti.

**Figura 4.** Esempio “value map”



Fonte: Marn et al., *The Price Advantage*, 2004

L’ultimo livello del “price management” è rappresentato dalla scelta del prezzo della singola transazione. In altre parole, essa consta del prezzo di listino dei veicoli ridotto con sconti, termini di pagamento, bonus in rapporto ai volumi acquistati dal cliente e altre condizioni

simili che il concessionario propone al cliente (Candelo, 2009). Questo livello risulta essere fondamentale per i ricavi delle imprese, dal momento che esso sarà il prezzo che verrà effettivamente percepito dal potenziale cliente. La decisione riguardo a tale prezzo può influenzare drasticamente i ricavi delle imprese poiché, come introdotto ad inizio paragrafo, il calo anche di un singolo punto percentuale sul livello dei prezzi può diminuire, in maniera più che proporzionale, i profitti.

Marn et al. individuano nel “pocket price” il valore che deve essere continuamente supervisionato: esso rappresenta i profitti che entrano effettivamente nelle “tasche” dell’impresa, i quali vengono adoperati per coprire i costi e per contribuire ai ricavi sul conto economico.

L’introduzione di un nuovo prodotto sul mercato viene considerato come un segno di successo a livello tecnologico e innovativo. Marn et al. sostengono che spesso le imprese che lanciano una nuova auto sul mercato assumono un atteggiamento prudentiale in termini di prezzo e spesso queste stesse imprese non adottano prezzi alti per timore che questi possano avere effetti negativi per la vita futura del prodotto. L’approccio maggiormente usato nel settore automotive è quello che colloca il prezzo del veicolo all’interno di una fascia di prezzo (poco sopra o poco sotto) che corrisponde, mediamente, ai veicoli concorrenti. Anche per prodotti rivoluzionari come le auto ibride o elettriche vi è sempre un prodotto di riferimento nel mercato (Berry et al. 1995). Tuttavia, l’approccio che mette in relazione i prodotti concorrenti con i propri prodotti spesso può sottostimare il valore dei benefici apportati dal prodotto e non giustificare sufficientemente il “premium” (Candelo, 2009). Il caso dei prezzi adottati da Tesla Motors, i quali verranno analizzati in seguito, è un caso perfetto di come l’azienda ha saputo valorizzare, praticando prezzi “premium”, i suoi prodotti, i quali appartengono ad un marchio “premium” di elevata qualità e innovazione (Mangram, 2012).

#### **2.4. Dal “product-based” al “brand-based”: la marca nell’automotive**

Il marchio (o *brand*) di un prodotto, o servizio, può essere identificato come quell’insieme di segni che identificano l’azienda che ha commercializzato tale prodotto o servizio. Il brand, però, non serve solo ad identificare l’azienda produttrice, ma serve soprattutto a creare una serie di sensazioni, emozioni ed esperienze che sono attribuibili ai prodotti di un determinato marchio e, più in generale, all’impresa stessa (Costabile et al. 2017). La marca è anche simbolo di fiducia: i consumatori che acquistano prodotti di una determinata azienda, identificata con un determinato marchio, se soddisfatti, ripongono la propria fiducia nell’impresa, in quanto si ritengono soddisfatti in termini di prestazioni del prodotto e qualità

del prodotto, e possono prevedere la performance di un prodotto diverso dal precedente semplicemente riconoscendo la marca. Quest'ultimo concetto analizzato viene identificato con il termine di *brand loyalty*, o *fedeltà alla marca* (Costabile et al., 2017). Il concetto di brand loyalty risulta di fondamentale importanza nel nostro periodo storico, periodo nel quale si assiste alla nascita di brand sempre nuovi che minano le performance di altri. La fedeltà alla marca si basa sulla *customer satisfaction*, infatti è ormai appurato che i consumatori soddisfatti siano meno sensibili alle variazioni di prezzo e alle offerte di imprese concorrenti rispetto ai clienti insoddisfatti.

Ai giorni nostri, i manager di grandi e piccole imprese ripongono i loro sforzi nella creazione di un'identità forte al fine di trasmettere tale identità agli acquirenti, tramite i punti di contatto con essi rappresentati dai prodotti o dai servizi della medesima impresa (Lobschat et al., 2013). I consumatori non sono più ritenuti dei semplici destinatari delle emozioni, delle sensazioni e dell'identità che un marchio vuole trasmettere, ma vengono considerati come dei portatori di tali valori, ad esempio raccomandando il marchio ad altri potenziali clienti con il passaparola o esprimendo i propri pareri su tale marca (Lobschat et al., 2013). Lo sviluppo sempre maggiore di Internet ha facilitato questi processi di trasmissione di informazioni da un consumatore all'altro, in particolare con i vari blog e vari siti che recensiscono prodotti (ad esempio Moto.it per i veicoli a due ruote). Le interazioni tra consumatore e consumatore sono fattori trainanti della *brand equity*. Gli acquirenti della stessa marca, entrando in contatto con altri acquirenti della medesima, sviluppano un senso di identità e affiliazione che porta loro dei benefici a livello psicologico. Keller (2010) afferma che il valore del marchio non è solo dato dagli sforzi dell'azienda in termini di *customer satisfaction*, cioè per i prodotti offerti e per le strategie di marketing adottate, ma anche da tutte le interazioni che fanno incontrare il marchio con il potenziale acquirente, e quindi tutto ciò che il consumatore vede, sente, e impara sul marchio stabilito (Lobschat et al., 2013).

In particolar modo nel settore automotive, la marca è l'elemento che meglio differenzia un veicolo da un altro. Le auto spesso risultano composte dagli stessi componenti dello stesso fornitore, ma è lo stile e le sensazioni che una marca fornisce al compratore che fanno la differenza. Un esempio lampante è il caso della Toyota Corolla (Toyota) e della Chevrolet Prizm (General Motors), le quali venivano costruite nel medesimo stabilimento in California, e, anche avendo componenti estremamente simili e prezzi leggermente diversi (Chevrolet adottava prezzi più competitivi), il veicolo di GM vendeva un quarto di quello della casa giapponese, la quale offriva un'auto diversa in termini di sensazioni legate alla marca (Candelo, 2009). Quanto detto precedentemente, ha agevolato il passaggio da un

marketing *product-based* ad un marketing *brand-based*. Ciò che risulta attirare maggiormente un compratore di auto non è più solo la prestazione che i componenti assemblati per creare quel veicolo possono dare, ma è soprattutto ciò che il marchio può dare al cliente, a livello di status sociale e personalità. Ferrari, la casa di auto sportive più conosciuta al mondo, è l'icona della sportività e dell'eleganza nel settore delle auto, tant'è che nel 2013 e nel 2014 è stato riconosciuto come il marchio più influente al mondo dalla classifica annuale di Brand Finance<sup>12</sup>.

In sostanza il marchio non porta esclusivi vantaggi al venditore, ma anche al compratore, in quanto esso, dopo l'acquisto del prodotto, può ritenersi psicologicamente soddisfatto in quanto ha acquistato un'auto che possa simboleggiare il suo status, le sue caratteristiche e la sua personalità. Dal punto di vista del costruttore, esso sarà più agevolato nell'introdurre RNP all'interno del panorama mondiale, come ad esempio la Toyota la quale, forte di un'identità affermata grazie alla sua storia, con il lancio di Toyota Prius non ha riscontrato eccessivi problemi di successo (Candelo, 2009). Tuttavia, sostiene Kruger, la proliferazione eccessiva del mercato delle auto è la maggiore sfida che case automobilistiche devono affrontare: l'elevata frammentazione in tale settore fa sì che i consumatori riducano la fedeltà al brand, essendo loro continuamente tentati da offerte sempre diverse, di nuovi veicoli e di nuovi marchi. Maxton e Wormald, riguardo al *branding*, ovvero l'attenzione posta dai manager nella cura del marchio quale elemento atto a trasmettere sensazioni ed emozioni positive ai consumatori, ritengono che ai giorni nostri il segmento dei *car-lovers*, ossia quel segmento di mercato che ha un'elevata fedeltà verso un determinato marchio automobilistico, stia diminuendo sempre più in termini quantitativi, dal momento che le auto stanno diventando sempre più un mezzo e sempre meno un fine (Candelo, 2009). Il mercato delle auto dovrebbe riflettere sulle analisi dei due autori, cercando di trovare una soluzione a tali sviluppi.

Alla luce di quanto precedentemente affermato, ovvero con un mercato auto che sta vivendo la sua transizione da *product-based* a *brand-based*, il *brand positioning* risulta quindi essere di fondamentale importanza per le imprese. Con tale espressione si intende il significato che un brand dovrebbe assumere nella mente del consumatore e come esso dovrebbe essere percepito in relazione con i brand concorrenti (Candelo, 2009).

---

<sup>12</sup> Informazione tratta dalla pagina *Ferrari* di Wikipedia

## CAPITOLO 3

# Tesla: auto per il futuro

### 3.1. L'auto elettrica

#### 3.1.1 *Dai combustibili all'energia pulita: storia dell'auto elettrica*

Nonostante il più delle persone ritenga che le auto elettriche siano prodotti sviluppati solo in tempi recenti, esse in realtà hanno origini più antiche. La storia dell'auto elettrica risulta strettamente collegata, ovviamente, con la scoperta dell'energia elettrica immagazzinata in batterie, una storia che parte da Alessandro Volta che, nel 1800, inventò la pila voltaica, primo esempio di energia immagazzinata chimicamente. La svolta arrivò con Michael Faraday, il quale riuscì a dimostrare il collegamento tra energia elettrica e magnetismo, gettando così le basi per lo sviluppo dei motori elettrici, sviluppo agevolato in seguito da Thomas Edison, il quale percepì le potenzialità dei veicoli ad energia elettrica, che grazie ai suoi studi riuscì a creare batterie più efficienti. Agli inizi del XX secolo, la città di New York contava circa 4000 veicoli di cui il 53% alimentato a vapore, il 27% erano alimentate dai combustibili come benzina e il 20% erano a conduzione elettrica. Negli stessi anni venivano ideate due tecnologie che verranno usate in futuro come concetti base per lo sviluppo di veicoli elettrici: la *frenata rigenerativa*, sistema che consente alle batterie delle auto di ricaricarsi grazie all'attrito generato dai freni, e l'*ibrido benzina-elettrico*, innovazione portata dallo sviluppatore di automobili Ferdinand Porsche, il quale collocò su uno stesso veicolo il sistema di locomozione a benzina e il sistema elettrico, con l'ausilio della frenata rigenerativa.

Il picco d'espansione del mercato delle auto elettriche si raggiunse con l'avvento della Prima guerra mondiale. La maggior parte dei veicoli a combustibili fossili vennero impiegati principalmente in campo bellico, lasciando spazio ai veicoli elettrici usati nelle grandi metropoli per compiti di vario tipo come, ad esempio, la raccolta di spazzatura e la pulizia delle strade. Oltre al fattore bellico, anche la minor disponibilità dei combustibili fossili, sempre adoperati in ambito militare, fece sì che l'energia pulita prendesse il sopravvento.

Nonostante i vantaggi per i veicoli elettrici, causati dallo scenario bellico, tale industria vide ridurre il proprio margine di espansione a causa del sempre maggiore utilizzo di veicoli alimentati a benzina e gasolio, i quali risultavano più affidabili e maggiormente accessibili,

merito dovuto in particolar modo alla produzione di massa avviata con la catena di montaggio brevettata da Henry Ford (Capitolo 2, par. 2.1).

I veicoli elettrici ritornarono al centro dell'attenzione intorno agli anni '60 in seguito alla pubblicazione del libro *Silent Spring* da parte di Rachel Carson, considerato come il testo che ha dato l'incipit al dibattito ambientale moderno. Nella seconda metà del secolo scorso, un gran numero di paesi iniziò ad immettere normative riguardanti la salvaguardia dell'ambiente, danneggiato sempre più dall'utilizzo di mezzi alimentati con combustibili fossili che emettevano eccessive quantità di CO<sub>2</sub> e che stavano aumentando di numero in tutto il mondo.

Quanto precedentemente detto, fa risaltare il fatto che la storia delle auto elettriche è una storia di alti e bassi. I primi sviluppi di tali motori si sono avuti per lo più ai primordi del 1900 e tutt'oggi quei sistemi di locomozione vengono usati in maniera quasi identica, apportando modifiche volte ad ampliare semplicemente la durata della batteria, quando, invece, uno dei maggiori nodi da sciogliere è quello della ricarica rapida che apporterebbe maggiore affidabilità alle auto elettriche anche per i lunghi viaggi, non limitandole al solo utilizzo urbano.

### **3.1.2. Il mercato dell'auto elettrica**

I veicoli elettrici, nonostante siano stati ideati agli inizi del secolo scorso, come ampiamente descritto nel paragrafo precedente, tutt'oggi vengono considerati come RNP, poiché hanno fatto sì che si venisse a creare un mercato ulteriore e, inoltre, molti consumatori non sono pienamente delle loro caratteristiche reali. I veicoli elettrici risultano perciò essere "psicologicamente distanti", dove per distanza psicologica si intende la non esperienza diretta del consumatore per quello che concerne l'utilizzo del prodotto (Graham-Rowe et al., 2012).

I veicoli elettrici garantiscono una drastica diminuzione di quantità di CO<sub>2</sub>, grazie al non utilizzo di componenti fossili che stanno compromettendo sempre più la salute ambientale e, infatti, uno studio attuato nel 2010 ha dimostrato che se nel 2009 si avesse sostituito gran parte delle auto a benzina o diesel con un quantitativo uguale di auto elettriche, si avrebbe ottenuto un calo delle emissioni di CO<sub>2</sub> del 51% in Inghilterra, del 60% negli USA e del 90% in Francia (Graham-Rowe et al., 2012).

Per quanto concerne la tipologia di veicoli elettrici, possiamo distinguerne 3 tipi:

- Veicoli elettrici a batteria (BEV, *battery electric vehicle*)
- Veicoli elettrici ibridi plug-in (PHEV, *plug-in hybrid electric vehicle*)
- Veicoli elettrici con autonomia estesa (REEV, *range-extended electric vehicle*)

Il primo tipo di veicolo è l'auto elettrica classica. Sono auto di modeste dimensioni, adoperate per lo più per un utilizzo urbano, con autonomia ridotta e che richiedono ore per la ricarica.

Il secondo tipo è quello che unisce la tecnologia ibrida a quella delle BEV. Tale tecnologia fa sì che, a seconda della preferenza del conducente, il veicolo possa essere guidato con alimentazione a benzina o completamente elettrica, anche se l'autonomia di quest'ultima modalità risulta essere eccessivamente ridotta.

L'ultima categoria di veicoli è quella che sta prendendo piede negli ultimi anni. Tali veicoli in genere hanno un prezzo molto elevato rispetto alle BEV, poiché la tecnologia adoperata dalla casa costruttrice risulta essere più complessa e, inoltre, portano molteplici benefici psicologici agli acquirenti in termini di durata di ricarica.

Negli ultimi anni molteplici paesi hanno creato norme ancora più stringenti rispetto a quelle messe in atto nella seconda metà del XX secolo e, inoltre, i governi dei vari paesi hanno instaurato una campagna di incentivi per gli acquirenti di auto elettriche, come, per esempio, l'Inghilterra che nel 2011 ha iniziato a concedere incentivi di 5000 sterline agli acquirenti di veicoli con ridotte emissioni di CO<sub>2</sub>.

Nel 2020, il mercato dell'auto elettrico mondiale (compreso di BEV, PHEV e REEV) è arrivato a toccare una quota di mercato del 2,5% dei veicoli totali venduti. In Norvegia sono state vendute circa il 61% di veicoli elettrici del mercato complessivo, facendo ottenere al paese nordico il primato di vendite nel settore. In Italia la situazione è diversa: gli acquisti di auto con motore termico sono diminuiti di circa 40% rispetto al 2019. I BEV hanno raggiunto vendite del 207% in più rispetto all'anno precedente, con poco più di 32.000 auto vendute, facendo raggiungere al mercato dell'elettrico, compreso di ibride, una quota di mercato del 4,3%<sup>13</sup>.

Il settore automotive elettrico, a seguito delle precedenti analisi di mercato, risulta in rapida espansione in tutto il mondo, infatti, secondo gli studi di Deloitte, il mercato dell'elettrico raggiungerà il 32% del mercato globale di auto, essendosi già triplicata la quota delle auto elettriche in Europa rispetto all'anno appena trascorso<sup>14</sup>.

Secondo Mangram (2012), i principali driver di mercato dei BEV saranno: gli sviluppi tecnologici, in termini di sviluppo di batterie dotate di maggiore autonomia e prestazioni superiori dei veicoli; lo sviluppo delle infrastrutture, ad esempio sviluppo di stazioni di ricarica rapide, in quanto la tutela dell'ambiente sta entrando nell'elenco delle priorità degli stati, e quindi dovrebbe essere loro compito collaborare per far progredire questo settore

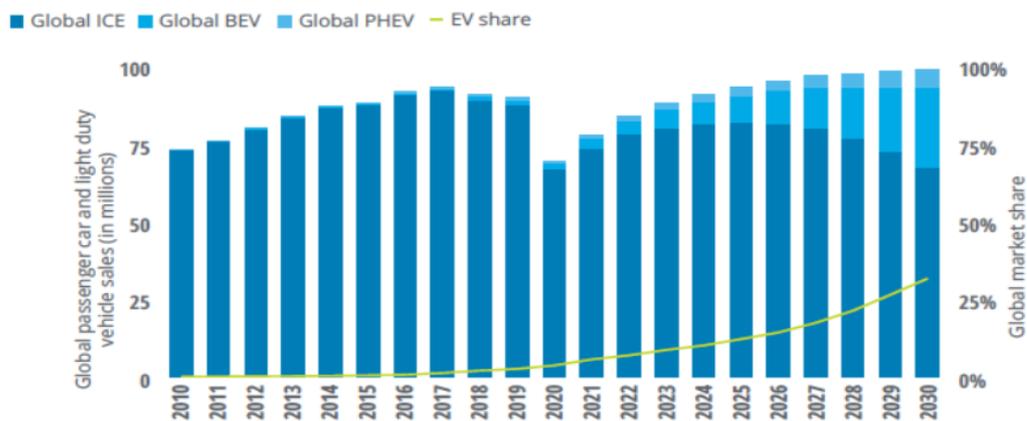
---

<sup>13</sup> Fonte: *Mercato auto: l'elettrico in Italia fa il 4% nel 2020 (con le ibride plug-in)*, Qualenergia.it

<sup>14</sup> Fonte: *L'auto elettrica farà il 32% del mercato globale entro il 2030*, Qualenergia.it

dedito, appunto, alla tutela dell'ambiente; l'ordine pubblico, inteso come trasporti pubblici meno inquinanti; l'economia "energetica", dal momento che i prezzi del petrolio e dei combustibili fossili risultano nettamente maggiori rispetto a quelli delle fonti di energia elettriche.

**Figura 5.** Mercato globale dell'auto



Source: Deloitte analysis, IHS Markit, EV-Volumes.com<sup>16</sup>

Fonte: Qualenergia.it

## 3.2. Tesla Motors

### 3.2.1. Cenni storici

La Tesla, Inc. (in passato conosciuta come Tesla Motors) è un'azienda che opera nel campo dell'energia elettrica, produttrice di autoveicoli e pannelli solari. La Tesla ha assunto tale nome in onore del celeberrimo fisico e inventore di origine serba Nikola Tesla, pioniere nel campo dell'elettromagnetismo, infatti i prodotti venduti dall'impresa sono basati su modelli teorizzati e concretizzati dal noto inventore.

**Figura 6.** Logo Tesla Motors



Fonte: Loghi-famosi.com

La società viene fondata a San Carlos, in California, da Martin Eberhard e Marc Tarpenning, due imprenditori e ingegneri statunitensi. Nel 2004 i due fondatori trovano un alleato importante in Elon Musk, fondatore del sistema di pagamento PayPal, che apporterà alla neonata casa automobilistica ingenti quantità di risorse finanziarie, tra le quali 180 milioni di dollari nei primi 5 anni dopo il suo ingresso all'interno della società. Nel 2008, a seguito dei grandi benefici apportati al portafoglio della società grazie all'avvento di Elon Musk, quest'ultimo viene nominato CEO dell'azienda. Nel 2009 il destino della società cambia profondamente: il Governo statunitense, riconoscendo in Tesla la possibilità dell'avvicinamento sempre maggiore verso un mondo "ecocompatibile", concede all'azienda un finanziamento a tasso agevolato di 500 milioni di dollari, i quali verranno utilizzati per lo sviluppo e la produzione delle nuove Tesla Model S, il secondo modello di auto lanciato sul mercato dalla casa.

### **3.2.2. Mission & Innovation**

L'obiettivo di Tesla è quello di "accelerare l'avvento del trasporto sostenibile portando il prima possibile sul mercato auto elettriche attraenti per il mercato di massa", così affermava il CEO di Tesla, Elon Musk, il quale nel 2013, sul blog disponibile sul sito web della casa automobilistica, scriveva qual era e qual è tuttora la *mission* di Tesla. L'azienda americana, nonostante fosse estremamente giovane rispetto alle altre case produttrici di auto, si impose subito come impresa innovatrice nel settore automotive. L'innovazione principale della casa fu quella di dedicarsi unicamente alla produzione di BEV, eliminando completamente dal proprio vocabolario, se così si può dire, l'espressione "combustibili fossili". Un'altra idea estremamente rivoluzionaria di Tesla è il Tesla Supercharger, ovvero una rete di stalli impiantati dalla casa in determinate zone, come ad esempio nei pressi di centri commerciali o ristoranti, che permette alle auto prodotte da tale marchio di essere ricaricate in brevissimo tempo, fattore fondamentale che differenzia i prodotti Tesla rispetto agli altri, poiché le concorrenti non disponevano di tecnologie così all'avanguardia e quindi non permettevano una tale velocità per il riutilizzo. Forse è proprio questo aspetto quello che rende l'azienda americana così all'avanguardia rispetto alle altre: è riuscita a dare ai clienti quello che essi volevano, ovvero la velocità per la ricarica, e, dal momento che le auto Tesla erano progettate principalmente per la città, gli acquirenti non potevano rinunciare all'auto che doveva restare in carica svariate ore prima di poter essere utilizzata.

Tesla, alla sua nascita, ha avuto l'abilità di dare forma ad un mercato completamente nuovo, mai preso seriamente in considerazione prima del 2008. Tesla ha rivoluzionato il mercato dell'auto con grandi innovazioni, così come fece al tempo lo scienziato dal quale la casa

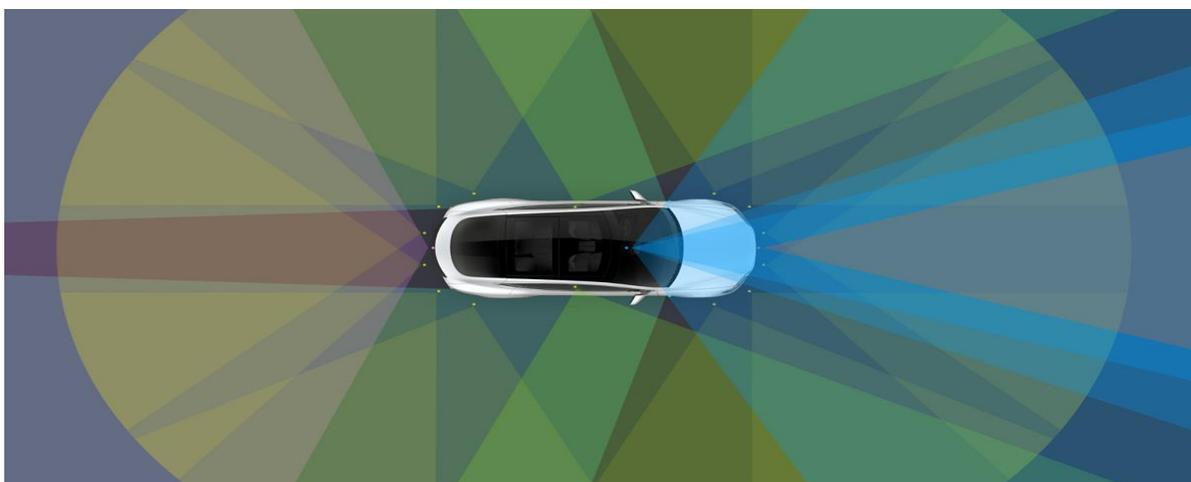
prende il nome, appunto Nikola Tesla, il quale, con le sue ricerche nel campo dell'energia elettrica, contribuì all'avvento della seconda rivoluzione industriale.

L'impresa, tutt'oggi, continua il suo percorso innovativo nel settore delle BEV, implementando sempre più la durata delle batterie dei propri veicoli e apportando modifiche alle prestazioni degli stessi. I dirigenti, compreso il sopraccitato Elon Musk, hanno come idea quella di far sì che le proprie auto possano essere confrontate alla pari con auto di marchi come Ferrari o Lamborghini, non in termini di prestazioni ma, piuttosto, in termini di qualità. Il fine ultimo di Tesla, come già anticipato, è il passaggio, a livello globale, da una società "consumatrice di idrocarburi" ad una società "consumatrice di energia pulita", andando a creare via via auto per segmenti di consumatori non dotate di redditi estremamente elevati, ma questo verrà meglio analizzato nel paragrafo successivo. Inoltre, l'impresa ha come obiettivo non esplicito quello di far sì che i consumatori acquisiscano maggiore fiducia nelle auto elettriche, le quali spesso sono state poste al centro di fatti di cronaca nera per via dei numerosi casi di incendi che perseguitavano tali prodotti.

### 3.2.2.1 *Autopilot*

L'innovazione più eclatante che è riuscita a portare Tesla nel settore automotive è senza ombra di dubbio l'*autopilot*. Questo è un sistema estremamente avanzato di navigazione semiautonoma dell'auto, il quale consente al veicolo di elaborare informazioni, ad una velocità elevatissima, sull'ambiente circostante. È stato progettato per rendere la guida del veicolo più piacevole in quanto, grazie alle numerose telecamere e sensori applicati sulla carrozzeria, riesce far sterzare, frenare e accelerare l'auto in base alle condizioni del traffico e della carreggiata.

**Figura 7.** Campo di azione dell'Autopilot



Fonte: Tesla.com

Il sistema consente anche di far giungere l'auto a destinazione senza dover essere necessariamente occupata da una persona. La creatività di Tesla ha soddisfatto i clienti grazie al fatto che è riuscita a rendere l'auto un autista che ha bisogno solo di sapere l'ubicazione del luogo da raggiungere, privando il cliente dello stress a cui era sottoposto in precedenza per via del traffico. Il sistema è installato su tutte le nuove auto Tesla come componente standard e non come optional. Autopilot riceve aggiornamenti continui del software, quasi come fosse un telefono, al fine di risolvere possibili errori che possono essere fatali per il conducente del veicolo. Tuttavia, non sono mancate le critiche per via di un incidente mortale avvenuto recentemente a causa di un errore di una componente del pilota automatico. Certe invenzioni vanno comprese, e bisogna comprendere che sono gli umani che devono essere consapevoli di dover vigilare su componenti meccaniche, essendo esse stesse create da esseri umani che possono fallire.

### **3.3. Tesla's marketing mix: 4P**

Il marketing mix di un'impresa identifica le leve che essa stessa intende utilizzare per portare al massimo soddisfacimento del consumatore e per raggiungere gli obiettivi di mercato stabiliti dalla strategia aziendale. Le suddette leve del marketing mix sono anche dette 4P, ed esse sono: *product* (prodotto); *promotion* (promozione); *place of distribution* (distribuzione); *price* (prezzo)

#### **3.3.1. Prodotto**

Il prodotto rappresenta la base sulla quale verranno stabilite le altre leve di marketing fondamentali per un marketing mix di successo. Il prodotto deve sempre essere compatibile con le necessità e i bisogni dei clienti per far sì che l'impresa assuma un vantaggio competitivo fondamentale per sopravvivere all'interno di un ambiente estremamente dinamico quale è il mercato e, in particolar modo, il mercato dell'automotive. Kotler et al. (2017) affermano che all'interno del prodotto vi sono diversi livelli che vanno a costituire la gerarchia del valore per il cliente, dal momento che un prodotto, oltre ad essere un bene tangibile, è anche un portatore di esperienze e sensazioni. I livelli di prodotto sono, in ordine gerarchicamente decrescente, 5: il *beneficio essenziale*, che è ciò che il consumatore cerca; il *prodotto generico*, ovvero la componente del primo livello trasformato in prodotto; il *prodotto atteso*, termine con il quale si intende il prodotto compreso di una serie di attributi che il consumatore si aspetta di ottenere in seguito all'acquisto; al quarto livello si trova ciò

che viene definito *prodotto ampliato*, inteso come prodotto che supera le aspettative del cliente; all'ultimo livello è collocato il *prodotto potenziale*, ossia l'insieme degli ampliamenti che fanno sì che l'offerta dell'impresa sia differenziata dalle altre.

I prodotti Tesla sono compresi nella categoria dei *Really New Product*, in quanto essi sono prodotti estremamente innovativi che sono stati in grado di creare un mercato a sé, come anticipato nel paragrafo precedente, e che rappresentano una categoria diversa rispetto ai veicoli alimentati con idrocarburi. La strategia di prodotto di Tesla a lungo termine è quella di creare, con il passare del tempo, prodotti sempre più accessibili a fasce di mercato più basse, appunto per raggiungere l'obiettivo-sogno di far sì che il mondo passi ai veicoli elettrici nel minor tempo possibile.

Per la descrizione del prodotto mi limiterò a descrivere le caratteristiche della Tesla Roadster, poiché è stata la prima auto targata Tesla, della Tesla Model S, il primo modello lanciato sul mercato a seguito della Roadster e, ancora oggi, il modello di punta della casa, e Tesla Cybertruck, l'ultima idea rivoluzionaria della casa, tralasciando modelli come Model 3, sorella minore di Model S, Model Y e Model X, entrambi aderenti al segmento dei SUV, il primo più compatto, il secondo più ampio.

### **3.3.1.1. Tesla Roadster**

Tesla Roadster è stata la prima auto prodotta dalla Tesla e lanciata sul mercato nel 2008. Tale modello condivide le forme di un'auto prodotta dalla Lotus, in particolare il modello Elise, in quanto, durante lo sviluppo di Roadster, il concorso di design per le forme della macchina venne vinto dallo staff di Lotus. L'auto possiede numerosi componenti della Elise, seguendo le strategie di *platform strategy* e *module strategy*, già ampiamente descritte nel paragrafo 2.2 del Capitolo 2.

Il primo prodotto di Tesla si presenta come una sportiva elettrica, dotata di un'autonomia di circa 400 chilometri, quindi assimilabile alla categoria dei veicoli REEV. Un ulteriore punto di forza dell'auto è quello di possedere un design moderno e sportivo, in grado di competere con le case automobilistiche di lusso come Ferrari e Porsche. Anche le batterie risultano essere estremamente innovative: la durata di ricarica delle batterie a ioni di litio è di 4 ore, fattore che ha incentivato ancor di più i clienti ad acquistare questo tipo di modello, dal momento che i prodotti concorrenti non offrivano tali benefici in termini di ricarica veloce.

**Figura 8.** Tesla Roadster 2008



Fonte: caranddriver.com

La casa ha annunciato che nel 2022 verrà commercializzata la nuova Tesla Roadster che avrà dei notevoli miglioramenti in termini di prestazioni e durata della batteria.

### **3.3.1.2. *Tesla Model S***

Con la Model S, Tesla entra nel segmento delle berline di lusso, quali Audi A6 o Mercedes Classe E, note a tutti per il loro comfort e per la qualità. Model S viene messa in commercio nel 2012. Anche in questo modello il design è estremamente moderno, caratteristica distintiva di tutte le auto di questo marchio.

**Figura 9.** Tesla Model S



Fonte: lastampa.it

Incorpora un sistema di batterie simile a quello di Tesla Roadster, il che garantisce al veicolo un'elevata autonomia in termini di durata di batteria. Ancora oggi, a quasi 10 anni dal lancio, Model S rappresenta l'auto di punta della casa statunitense, in quanto, in termini di costi, il modello base partiva da un prezzo di 57.000 dollari, poco meno della metà di Tesla Roadster, fattore che ha attratto anche i clienti più scettici. Nel tempo, dato il successo del veicolo, e data l'aggiunta di tecnologie come l'Autopilot, il prezzo è stato aumentato drasticamente, e ad oggi si aggira intorno ai 100.000 dollari.

### 3.3.1.3 *Tesla Cybertruck*

Il Cybertruck di Tesla è certamente l'auto più innovativa degli ultimi anni. Il veicolo è stato presentato per la prima volta a novembre 2019 e fece subito scalpore per le sue particolarità, sia estetiche che meccaniche. L'ultima auto della casa di Palo Alto è un pick-up completamente elettrico, dotato di un *esoscheletro* che sostiene tutta la vettura, a differenza dei mezzi concorrenti composti da più elementi. Il design richiama le forme viste nei film di fantascienza come Blade Runner, infatti è completamente squadrato senza un accenno di curvatura, caratteristica che richiama il veicoli del suddetto film.

La vettura può essere richiesta in una delle tre versioni proposte dalla casa: Singol Motor, Dual Motor o Tri Motor e, voci dicono, che avrà un autonomia di circa 800 Km, valore superiore al resto dei veicoli di marchio Tesla.

**Figura 10.** Tesla Cybertruck



Fonte: Tesla.com

L'auto è estremamente all'avanguardia, grazie alle risorse spese in R&S per consentire di realizzare un progetto futuristico, in grado, per esempio, di ricoprire la parte posteriore della vettura sistema di scorrimento di una lastra metallica.

La presentazione di Cybertruck è stato l'evento che ha fatto accrescere la popolarità del marchio, a detto della casa. Durante la presentazione, il CEO Elon Musk durante il test della resistenza dei vetri anti-proiettile causò la rottura degli stessi, e, lo stesso giorno, gli ordini del pick-up elettrico schizzarono a circa 250.000. Non ci è dato sapere se il fallimento del test fosse programmato o meno, ma resta evidente il fatto che l'accaduto riuscì a rendere Cybertruck l'auto più attesa degli ultimi anni.

L'azienda è riuscita a creare un prodotto completamente diverso dagli altri in merito soprattutto alle sue linee così anticonformistiche e, si stima, che Tesla ricaverà circa 30 miliardi di dollari solo dalla vendita dei Truck preordinati fin'ora, ossia poco più di 500.000. Le fabbriche inizieranno la produzione di questo veicolo verso la fine 2021.

### **3.3.2. *Promozione***

Per promozione si intendo tutte quelle azioni e strategie messe in campo da un'azienda per far conoscere al mercato il proprio prodotto o il proprio servizio. Tali strategie, però, non vengono utilizzate unicamente per pubblicizzare un prodotto, ma anche per fornire ai potenziali acquirenti una visione positiva del complesso dell'impresa e per far sì che cresca il *brand awareness* della stessa.

L'attività maggiormente utilizzata da Tesla Inc. è quella del *viral marketing*. Tale strategia consiste nel promuovere i propri prodotti attraverso un'evoluzione del passaparola, il *viral marketing* appunto, con il quale i promotori fanno sì che un video o un'immagine del prodotto da loro commercializzato diventi di dominio pubblico. Un esempio può essere quello della Tesla S for Kids, un modello giocattolo di Tesla da regalare ai bambini che poi saranno filmati o fotografati e pubblicati su social network di vario genere per attirare l'attenzione di chi guarda. Altre attività frequentemente usate dalla casa automobilistica sono il *personal selling*, ovvero la vendita personale, consistente nel far promuovere i propri prodotti all'interno dei propri negozi, al fine di persuadere il potenziale cliente ad acquistare il prodotto proposto, e le *pubbliche relazioni* con l'obiettivo di curare il rapporto con il cliente, e un esempio dell'attenzione data alle *pubbliche relazioni* da Tesla è il fatto che la casa ha messo a disposizione degli interessati i brevetti delle proprie creazioni, anche per arrivare nel minor tempo possibile all'obiettivo di far transitare il mondo all'utilizzo di fonti di energia sostenibile.

Anche la figura di Elon Musk risulta fondamentale per l'azienda. Il CEO è molto attivo su Twitter, infatti il suo profilo conta più di 50 milioni di follower, rispetto ai soli 10 del profilo ufficiale della sua casa automobilistica. Questi dati dimostrano come la promozione di Tesla ruoti, per la maggior parte, intorno alla figura di Elon Musk.

Il *programma referral* è un altro strumento che contraddistingue Tesla in materia di promozione. Il *referral marketing*, in parole povere, è un'iniziativa di marketing che consiste nel far sì che un soggetto, già cliente di un determinato marchio, porti un altro cliente all'acquisto di un prodotto, al fine di ottenerne dei vantaggi sia per sé che per il *referral*, ovvero l'individuo che acquista il prodotto su indicazione del primo che è già iscritto. Nel caso di Tesla, i vantaggi consistono nel ricevere ricariche gratuite ai Supercharger per un limite di Km stabilito dalla casa. Il vecchio e il nuovo cliente riceveranno un codice da utilizzare in seguito all'acquisto del veicolo da parte del *referral* che assegnerà i vantaggi ad entrambi.

### **3.3.3. Distribuzione**

La distribuzione è l'insieme di attività messe in atto per far sì che un prodotto, o un servizio, raggiunga gli acquirenti.

La strategia di distribuzione di Tesla si incentra principalmente nella vendita diretta del veicolo dell'azienda al consumatore, senza concessione ad altri intermediari. L'azienda vende direttamente ai clienti tramite il sito web dell'azienda, i negozi di proprietà della stessa o anche, ma più raramente, tramite contatti telefonici.

Gli store della società sono collocati in pochi punti strategici con un'elevata visibilità, come ad esempio centri commerciali molto frequentati in una determinata circoscrizione territoriale. Tale scelta è stata posta in essere dal marketing management poiché l'idea che vuole dare l'azienda è quella di una limitata quantità di veicoli che possono acquistare solo in determinati punti, al fine di aumentare il desiderio dei clienti nell'acquistare un veicolo Tesla.

I pochi negozi al di fuori dei centri commerciali vengono usati sia come punti vendita che come centri assistenza, in quanto all'interno degli stessi operano soggetti altamente specializzati sia nella vendita che nell'assistenza ai clienti. I negozi installati in grandi centri commerciali, invece, fungono per lo più da showroom e consentono al cliente di entrare in contatto con un prodotto di cui probabilmente conoscono relativamente poco.

#### **3.3.4. Prezzo**

La strategia di prezzo, per qualsiasi tipo di impresa operante in qualsiasi tipo di mercato, risulta estremamente fondamentale in quanto il prezzo rispecchia anche cosa l'azienda vuole trasmettere in merito alla propria offerta, e perciò deve essere continuamente curato dal management.

Tesla adotta una strategia di *premium price*, in quanto le auto di questo brand sono estremamente innovative e per fare fronte alle continue spese nel campo di R&S l'impresa deve provvedere a gonfiare il più possibile i propri ricavi, e, inoltre, si conforma appieno con la differenziazione di prodotto adottata. Questa strategia di prezzo non risulta estremamente coerente con la mission della casa automobilistica, ovvero quella di accelerare la transizione a forme di trasporto sostenibili, ma Tesla si sta attrezzando per far sì che i propri prodotti risultino accessibili anche a segmenti di mercato con fasce di reddito inferiori; infatti nel 2017 è stata introdotta sul mercato la Tesla Model 3 con un prezzo base di circa 50.000 euro, quasi la metà della “sorella maggiore” Model S.

## Conclusioni

Le innovazioni sono fondamentali per lo sviluppo della società. Le imprese, da venti anni a questa parte, si trovano continuamente a dover affrontare sfide per la loro sopravvivenza, sfide che portano ad un bivio: la via del successo, imponendosi come innovatrici e creatrici di un prodotto di cui i consumatori hanno bisogno, oppure la via del fallimento, in quanto le stesse imprese potrebbe trovarsi a sostenere costi eccessivi per un prodotto che non vale la pena realizzare. In questo scenario di continui cambiamenti, il mondo delle auto è quello che si è sempre adattato al meglio alle esigenze della società. Poco più di un secolo fa le auto sono passate da essere considerate RNP ad essere utilizzate quotidianamente anche in campo bellico. La storia precedentemente descritta ci insegna che le grandi innovazioni vengono comprese in un periodo di tempo medio-lungo, come nel caso delle auto elettriche, concepite alla fine del '800 e rientrate in voga agli inizi del XXI secolo. Tutte le case automobilistiche mondiali si stanno attrezzando per far sì che il pianeta eco-sostenibile non sembri più un sogno lontano, ma una realtà dietro l'angolo. Molti marchi di veicoli non puntano più a diventare semplici accumulatori di risorse finanziarie, grazie alla vendita dei propri prodotti, ma stanno cercando sempre più di creare un brand forte che trasmetta dei valori ai clienti e che soddisfi non solo il bisogno essenziale dell'acquirente, ovvero quello di muoversi da un punto A ad un punto B, ma che soddisfi anche i bisogni psicologici dello stesso, facendolo diventare protagonista di un cambiamento che solo esso può realizzare effettivamente, come, ad esempio, il caso di Tesla Motors.

## Bibliografia

- Ben Mahmoud-Jouini, S., & Lenfle, S. (2010). Platform re-use lessons from the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(1), 98–124.  
<https://doi.org/10.1108/01443571011012398>
- Candelo, E. (2009). *Il marketing nel settore automotive*. Giappichelli.
- Doran, D. (2004). Rethinking the supply chain: an automotive perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(1), 102–109. <https://doi.org/10.1108/13598540410517610>
- Graham-Rowe, E., Gardner, B., Abraham, C., Skippon, S., Dittmar, H., Hutchins, R., & Stannard, J. (2012). Mainstream consumers driving plug-in battery-electric and plug-in hybrid electric cars: A qualitative analysis of responses and evaluations. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 46(1), 140–153. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2011.09.008>
- Hoeffler, S. (2003). Measuring Preferences for Really New Products. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 406–420. <https://doi.org/10.1509/jmkr.40.4.406.19394>
- Kotler P., Keller K. L., Ancarani F., Costabile M. (2017). *Marketing Management*. Pearson.
- Høyer, K. G. (2008). The history of alternative fuels in transportation: The case of electric and hybrid cars. *Utilities Policy*, 16(2), 63–71. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2007.11.001>
- Lobschat, L., Zinnbauer, M. A., Pallas, F., & Joachimsthaler, E. (2013). Why Social Currency Becomes a Key Driver of a Firm's Brand Equity – Insights from the Automotive Industry. *Long Range Planning*, 46(1–2), 125–148. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.11.004>

- Mangram, M. E. (2012). The globalization of Tesla Motors: a strategic marketing plan analysis. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 289–312. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2012.657224>
- Moreau, C. P., Markman, A. B., & Lehmann, D. R. (2001). “What Is It?” Categorization Flexibility and Consumers’ Responses to Really New Products. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 489–498. <https://doi.org/10.1086/319623>
- Muffatto, M. (1999). Introducing a platform strategy in product development. *International Journal of Production Economics*, 60–61, 145–153. [https://doi.org/10.1016/s0925-5273\(98\)00173-x](https://doi.org/10.1016/s0925-5273(98)00173-x)
- Proff, H., & Fojcik, T. M. (2015). Information acceleration to improve strategic management decisions. *Management Decision*, 53(7), 1560–1580. <https://doi.org/10.1108/md-01-2015-0005>
- Viswanathan, S., Kuruzovich, J., Gosain, S., & Agarwal, R. (2007). Online Infomediaries and Price Discrimination: Evidence from the Automotive Retailing Sector. *Journal of Marketing*, 71(3), 89–107. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.89>
- Voigt, K., Saatmann, M., & Schorr, S. (2008). Flexibility and revenue management in the automotive industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 21(4), 424–439. <https://doi.org/10.1108/17410390810888697>

## Sitografia

*Autopilot*. (n.d.). Tesla Italia. Retrieved May 31, 2021, from

[https://www.tesla.com/it\\_IT/autopilot#:~:text=L'Autopilot%20consente%20alla%20vettura,la%20guida%20autonoma%20del%20veicolo](https://www.tesla.com/it_IT/autopilot#:~:text=L'Autopilot%20consente%20alla%20vettura,la%20guida%20autonoma%20del%20veicolo).

*Cybertruck*. (n.d.). Tesla. Retrieved May 31, 2021, from [https://www.tesla.com/it\\_it/cybertruck](https://www.tesla.com/it_it/cybertruck)

*Epic fail di Tesla Armor Glass in diretta mondiale: il vetro va in frantumi e Elon non la prende bene*. (2019, November 22). DMove.it. <https://www.dmove.it/news/epic-fail-di-tesla-armor-glass-in-diretta-mondiale-il-vetro-va-in-frantumi-e-elon-non-la-prende-bene>

Kissinger, D. (2018, June 25). *Tesla, Inc. 's Marketing Mix (4Ps) Analysis*. Panmore Institute.

<http://panmore.com/tesla-motors-inc-marketing-mix-4ps-analysis>

*La storia di Tesla: il sogno elettrico di Elon Musk*. (2014, October 9). Il Sole 24 ORE.

<https://st.ilsole24ore.com/art/motori/2014-10-09/la-storia-tesla-sogno-elettrico-elon-musk-194525.shtml?uuid=ACFzEcqB>

*L'auto elettrica farà il 32% del mercato globale nel 2030 | QualE*. (2020, October 20). QualEnergia.it.

<https://www.qualenergia.it/articoli/lauto-elettrica-fara-il-32-del-mercato-globale-nel-2030/#:~:text=Si%20parla%20di%2031%20milioni,29%25%20nei%20prossimi%20dieci%20anni.&text=Cos%C3%AC%20le%20vetture%20elettriche%2C%20secondo,3%25%20circa%20nel%202019>)

Magni, M. (2021, March 8). *Tesla Cybertruck: prezzo, uscita, interni, autonomia*. Quattroruote.it.

[https://www.quattroruote.it/news/nuovi-modelli/2021/03/08/tesla\\_cybertruck\\_prezzo\\_uscita\\_interni\\_autonomia.html](https://www.quattroruote.it/news/nuovi-modelli/2021/03/08/tesla_cybertruck_prezzo_uscita_interni_autonomia.html)

MBA Skool Team. (2020, April 19). *Tesla Marketing Mix (4Ps) Strategy*. MBA Skool-Study.Learn.Share.

<https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/17308-tesla.html>

*Mercato auto: l'elettrico in Italia fa il 4% nel 2020 (con le ibr.* (2021, January 7). QualEnergia.it.

<https://www.qualenergia.it/articoli/mercato-auto-lelettrico-in-italia-fa-il-4-di-vendite-nel-2020-con-le-ibride-plug-in/#:%7E:text=E%20la%20quota%20di%20mercato,ancora%20di%20uno%20zero%2Dvirgola.>

Papia, F. A. (2020, July 1). *Marketing Mix of Tesla*. The Strategy Watch.

<https://www.thestrategywatch.com/marketing-mix-of-tesla/>

*Tesla Cybertruck è una macchina di marketing: attira nuovi clienti in Tesla*. (2020, April 15). DMove.it.

<https://www.dmove.it/news/tesla-cybertruck-e-una-macchina-di-marketing-attira-nuovi-clienti-in-tesla>

*The Mission of.* (2018, May 24). Tesla. [https://www.tesla.com/en\\_AE/blog/mission-tesla?redirect=no](https://www.tesla.com/en_AE/blog/mission-tesla?redirect=no)

*The Secret Tesla Motors Master Plan (just between you and me)*. (2012, June 29). Tesla Italia.

[https://www.tesla.com/it\\_IT/blog/secret-tesla-motors-master-plan-just-between-you-and-me](https://www.tesla.com/it_IT/blog/secret-tesla-motors-master-plan-just-between-you-and-me)