

LUISS 

Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra Marketing

**Eco-innovazione e sostenibilità nel marketing
dell'automotive:
caso studio Mini e Fiat 500**

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Pierferdinando Celletti Matr.257611

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

Indice

Introduzione.....	3
Capitolo primo.....	4
Il settore automotive.....	4
1.1 Il settore automotive e le sue caratteristiche distintive: considerazioni di carattere definitorio.....	4
1.2 La rilevanza delle innovazioni tecnologiche e dei processi di digitalizzazione nel settore dell'auto.....	13
1.3 La rilevanza dei fattori e delle tematiche ESG per il settore dell'auto: la sfida della sostenibilità e la generazione di valore attraverso la riconversione elettrica.....	21
Capitolo secondo.....	27
La comunicazione con il cliente automobilista nell'era della digitalizzazione e della sostenibilità.....	27
2.1 La comunicazione con il cliente: le tematiche utilizzate, il ruolo della tecnologia digitale in termini comunicativi e di mercato.....	27
2.2 Le leve di comunicazione e il marketing mix	32
2.3 I canali di comunicazione.....	39
Capitolo terzo.....	45
Analisi e confronto sul alcuni casi studio.....	45
3.1 Il caso studio Mini Cooper.....	45
3.2 Di Caprio e Fiat 500 elettrica: tra sostenibilità e tradizione.....	54
Conclusione.....	61
Bibliografia.....	62
Ringraziamenti.....	64

INTRODUZIONE

Il settore automobilistico è in continua evoluzione e gli esperti ritengono che sia destinato a subire sconvolgimenti da più parti. Grazie a tendenze come la mobilità, la connettività, l'autonomia e la sostenibilità, il settore è maturo per la disruption, indicando chiaramente come il modello tradizionale di visitare una concessionaria di auto, parlare con un venditore, testare la guida sia rapidamente svanendo. Oggi, il 90% degli acquirenti di auto inizia il proprio viaggio online, come dimostrato da Ricerca su Google sulle abitudini degli acquirenti online. Non sorprende che le aziende automobilistiche stiano adattando i loro investimenti e strategie di marketing verso questi nuovi comportamenti ed esigenze. Lo scopo della presente dissertazione è quello di andare ad analizzare il processo evolutivo del marketing all'interno del settore automotive. Nel dettaglio, la tesi si compone di tre capitoli. Il primo capitolo introduce il settore automotive e le sue caratteristiche distintive e la rilevanza delle innovazioni tecnologiche e dei processi di digitalizzazione nel settore dell'auto e dei fattori e delle tematiche ESG per il settore. Il secondo capitolo riguarda la comunicazione con il cliente automobilista nell'era della digitalizzazione e della sostenibilità, le tematiche utilizzate, il ruolo della tecnologia digitale in termini comunicativi e di mercato, le leve di comunicazione e il marketing mix e i canali di comunicazione. Il terzo capitolo ha ad oggetto due casi pratici: il caso studio Mini Cooper e Di Caprio e Fiat 500 elettrica: tra sostenibilità e tradizione. La scelta di analizzare proprio questi casi deriva dal fatto che si tratta sicuramente di brand leader del settore. Per quanto concerne la Fiat, la scelta di utilizzare l'attore Leonardo Di Caprio come testimonial della Fiat 500 elettrica è il frutto di una strategia comunicativa dettata dal noto impegno dell'attore al tema ambientale e l'intento è quello di verificare in che modo l'azienda ha deciso di equilibrare il connubio tra

innovazione e tradizione. Per quanto concerne la Mini Cooper, lo scopo è quello di analizzare l'impatto dell'introduzione nel brand di un processo innovativo rivolto non solo al tema della tecnologia, ma anche inteso come attenzione ai valori etici.

CAPITOLO PRIMO

Il settore automotive

1.1. Il settore automotive e le sue caratteristiche distintive: considerazioni di carattere definitorio

L'attuale contesto storico sarà ricordato come uno dei più impegnativi, incerti e pericolosi per il genere umano. L'umanità tutta non immaginava, a quasi un secolo dalla fine della Seconda Guerra Mondiale di trovarsi sull'orlo di una nuova guerra, di proporzioni decisamente molto più grandi in quanto caratterizzata da minacce che nel secolo passato sembravano essere molto lontane e difficilmente verificabili. In tal senso le imprese progettano le proprie strategie in modo adattivo, visto che i mercati e l'andamento economico generale risulta essere difficilmente interpretabile e tenuto sotto scacco da shock esogeni difficilmente pianificabili. In tale contesto, il mercato auto in Europa secondo le stime di S&P dovrebbe registrare una crescita netta nel corso del 2023, dopo un 2022 difficile, caratterizzato da incertezze economiche e dalla necessità di avviare un programma di elettrificazione su larga scala. Nel 2022, infatti, il mercato auto in Europa si è chiuso con un calo di diversi punti percentuale e con la perdita di quasi un milione di unità vendute. Rilevante in tale contesto è la questione della sostenibilità ambientale di un settore produttivo che ha rappresentato e rappresenta un punto di riferimento importantissimo all'interno delle dinamiche produttive nazionali ed

internazionali. In particolare di rilevante importanza saranno i processi di attuazione dei cambiamenti in chiave sostenibile e soprattutto la comunicazione di mutamenti epocali alla clientela. Rilevanti sono quindi i processi di adattamento a quelle che possiamo definire le caratteristiche dei processi di digitalizzazione che hanno letteralmente modificato il modo di produrre nel settore automobilistico. Gli stessi processi hanno modificato l'utilizzo delle autovetture da parte della clientela che attualmente si colloca dinanzi a quella che possiamo definire una mutazione epocale del modo di fruire di servizi di trasporto attraverso l'automobile. Il cambiamento al quale si fa riferimento deve essere percepito, valorizzato ed assimilato dalla clientela e dalle imprese produttrici. Stiamo facendo riferimento ai processi di elettrificazione, frutto di una scelta ormai obbligata a causa delle esigenze di maggiore sostenibilità che sono tipiche del settore automotive ed ormai della quasi generalità delle azioni umane, soprattutto se legate all'organizzazione della produzione. Per quanto concerne l'aspetto della comunicazione, specifica rilevanza manageriale deve essere data proprio alla necessità di attuare strategie in grado di sfruttare i processi di digitalizzazione al fine di assecondare, nell'immaginario collettivo, un cambiamento che tra qualche anno sarà obbligatorio ed inarrestabile. In effetti, secondo gli analisti di S&P, la crescita prevista per il mercato auto in Europa sarà ridotta rispetto ai livelli precedenti alla pandemia, e la crescita delle auto elettriche continuerà, anche in considerazione di quanto stabilito dall'UE¹.

¹ VISCOVO P.L., Mercato auto 2022: ecco quanto vale. Prezzi delle vetture fuori controllo, Il sole 24 ore Milano, 2023, p. 14 e ss.

In tale prospettiva risulta decisamente importante la tematica della comunicazione, da intendere elemento strategico sul quale costruire il futuro dell'industria automobilistica, vista la rilevanza della tematica ambientale e la necessità di sensibilizzare consumatori e mercati sulle tematiche legate proprio alla necessità di produzioni sostenibili.

In sintesi, il mercato auto in Europa sta affrontando una fase difficile, ma ci sono segnali di ripresa che potrebbero portare a una crescita netta nel corso del 2023. La necessità di investire nell'elettrificazione continua ad essere un fattore importante per il futuro del mercato auto in Europa. Secondo le stime di S&P, il mercato auto in Europa sta attraversando una fase di difficoltà, con 12,9 milioni di unità vendute nel 2022, in calo del -6,7% rispetto all'anno precedente. Tuttavia, S&P prevede una leggera crescita a partire da questa base, con una stima di 13,9 milioni di unità distribuite nel corso del 2023, corrispondente ad una crescita del +7,4% rispetto ai dati del 2022. In altre parole, ci aspettiamo un leggero recupero delle vendite di auto in Europa nel 2023, dopo un 2022 difficile, anche se i livelli precedenti alla pandemia rimangono lontani. A ciò occorre sommare anche la presa d'atto che il mercato, dopo le più recenti svolte legislative verificatesi in Europa che hanno praticamente messo al bando le immatricolazioni di auto con motore termico dal 2035, deve affrontare delle sfide importantissime in termini proprio di cambiamento del modello di business². Un modello di business condizionato soprattutto dalla necessità di rendere i potenziali consumatori in grado di percepire la necessità di determinati cambiamenti e che la produzione

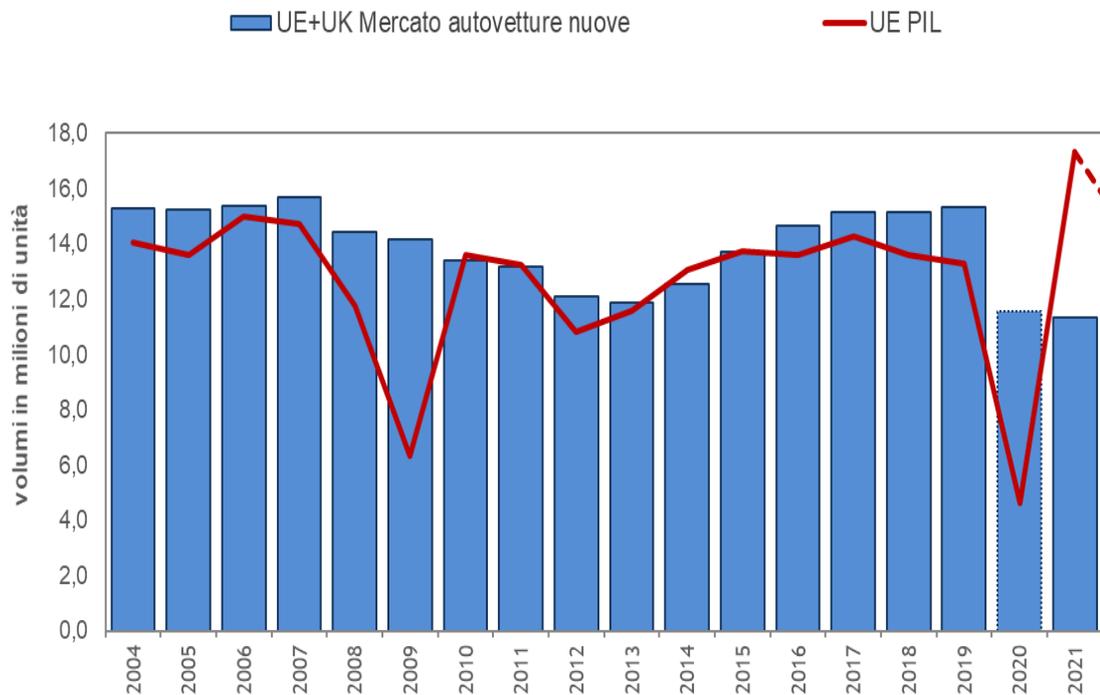
² ANFIA, Focus autovetture europa e mercati internazionali, Dicembre 2022, disponibile su <https://www.anfia.it/it/component/jdownloads/send/12-ue-efta-e-principali-mercati-mondiali-mercato-autovetture/356-122022-ue-efta-uk-focus-mercato-auto>

automobilistica del futuro avrà come riferimento dei paradigmi che possiamo considerare diversi rispetto al passato. In tal senso un problema da affrontare a livello manageriale, come si cercherà di constatare durante la seguente trattazione, sarà sicuramente quello di andare a comunicare in modo efficace il cambiamento in funzione della sostenibilità ambientale delle medesime imprese. La comunicazione è un elemento rilevante, forse il maggiore all'interno del contesto di studio relativo proprio ai mutamenti che il mercato dell'auto sta attraversando (.....). Diversi studi sottolineano come proprio le tematiche della sostenibilità ambientale debbano essere interiorizzate dall'opinione pubblica in funzione proprio della necessità di assecondare una determinata transizione.

La rilevanza dello studio e dell'analisi della comunicazione assume un significato decisamente molto rilevante soprattutto se si tiene conto del fatto che la transizione verso l'elettrificazione aggiunge ulteriore incertezza, che potrebbe influenzare l'andamento del settore in termini di prezzi dei veicoli, disponibilità dei modelli, attese dei clienti e la concorrenza dei produttori cinesi. Pertanto, la previsione della ripresa del mercato auto in Europa potrebbe essere influenzata da tali fattori. Sarà possibile fare una valutazione più precisa dell'andamento del mercato continentale solo dopo una valutazione del contesto economico nei primi mesi del 2023. La situazione in Ucraina ha aggravato ulteriormente la problematica della catena di fornitura, oltre a contribuire alla crisi energetica dell'Europa che, secondo molti, è stata provocata anche da scelte strategiche sbagliate fatte in passato. Tuttavia, l'enorme mole di investimenti che ha caratterizzato proprio la fase di reazione ed uscita dal Covid ha permesso alle imprese attive nel settore dell'automotivi

di andare a ricercare la strada dell'innovazione e della competitività per rispondere alle sfide poste dal contesto di mercato³.

Figura 1. Andamento vendita autovetture su Pil. Fonte Anfia 2022



Negli ultimi anni il mercato dell'automobile *latu sensu* è stato protagonista di numerosi cambiamenti, solo parzialmente riconducibili alla pesante crisi attuale, ma legati piuttosto al ridisegno della mappa mondiale degli acquisti e alla natura *technology-intensive* del settore⁴. Il confronto industriale intorno alle conseguenze strutturali della crisi, infatti, sembra aver mascherato il raggiungimento di alcuni eccellenti risultati industriali da parte del settore, quali l'aumento degli standard di qualità e produttività, la copertura di fasce

³ VISCOVO P.L., Mercato auto 2022: ecco quanto vale. Prezzi delle vetture fuori controllo, Il sole 24 ore Milano, 2023, p. 14 e ss.

⁴ GOLLA C., SEDLMEIR J., «Politiche per il miglioramento della sostenibilità ambientale della Distributed Ledger Technology», in Banca d'Italia, Quaderni di Economia e Finanza, n. 670, febbraio, 2022, p. 185 e ss.

prezzo sempre più varie, l'incremento di efficienza nei consumi e sicurezza a livelli probabilmente mai raggiunti prima. Anche l'immagine *dell'automotive* in generale si è evoluta, da quella di un settore "chiuso, sporco e pericoloso" a "un ambiente con competenze elevate, tecnologie avanzate e in fase di cambiamento dinamico"⁵ Lo sviluppo del mercato degli ibridi e, ormai delle macchine totalmente elettriche, risulta essere fortemente ancorato al superamento dei limiti di autonomia e prezzo del prodotto e quelli derivanti dalla mancanza di servizi e infrastrutture per la ricarica. Migliorare i processi di approvvigionamento e produzione per creare valore è il primo passo per il superamento, seppure parziale, di tali limiti. Interventi sulla logistica e l'approvvigionamento, così come ad esempio lo studio di forme di riuso o riciclo delle batterie nonché il supporto finanziario per l'ammortamento dei costi delle batterie stesse, sono attività che vanno in questa direzione. Il branding può, in questa sede, giocare un rilevante ruolo di *endorsement* e rassicurazione⁶ Uno dei sistemi utilizzati per ridurre le emissioni, in vista dell'ulteriore innalzamento dei parametri inquinanti, è quello di progettare delle autovetture che utilizzano sistemi di propulsione alternativi alla combustione. In effetti, il progressivo e sempre maggiore impegno richiesto ai costruttori per il rispetto dei parametri comunitari, ad esempio, più che innescare dei meccanismi di trasferimento dei maggiori costi di sviluppo sul consumatore si è a dimezzare le emissioni e nello stesso tempo ha prodotto

⁵ MIDLER C., BEAUME R.. Project-based learning patterns for dominant design renewal: The case of Electric Vehicle. *International Journal of Project Management*, 28, 2012, p. 142-150.

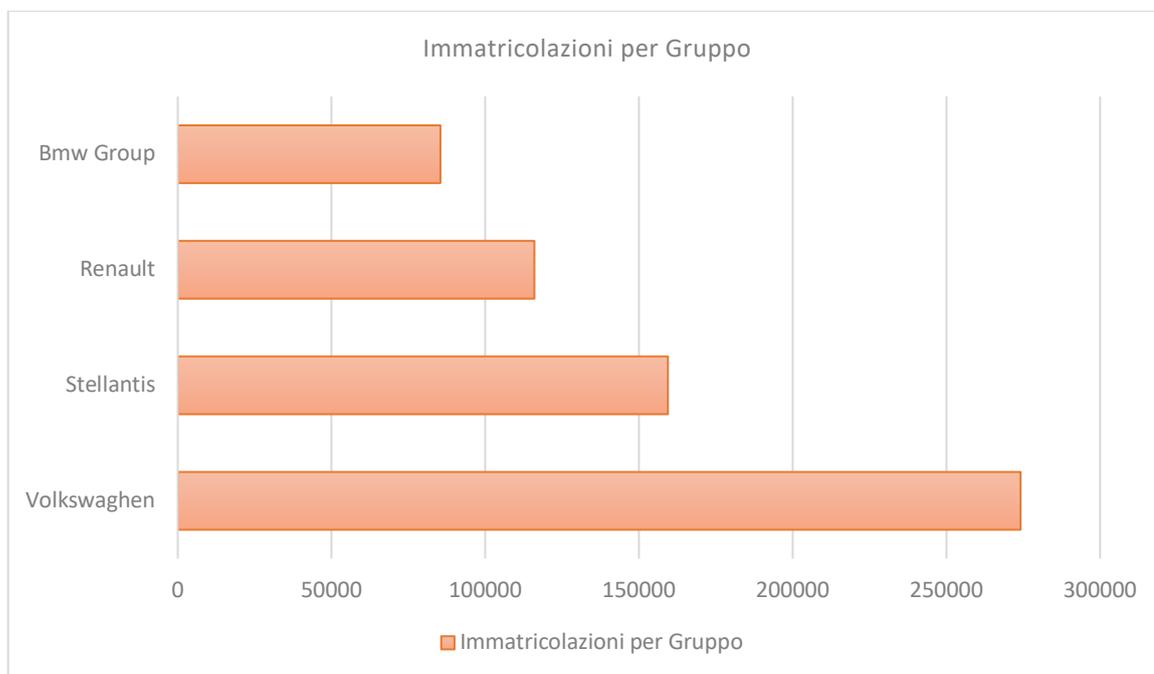
⁶ Deloitte . A new era. Accelerating toward 2020 – An automotive industry transformer, disponibile al sito http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/insights/thought-leadership/46ec74b03fb53210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm (ultimo accesso 11/07/2011 aggiornamento 2011).

sviluppo in termini di ricerca e di efficienza dei motori⁷. Molti produttori, si pensi ad esempio a Toyota, hanno deciso di scegliere direttamente una tecnologia diversa per la trazione delle autovetture. Opta, ormai da diversi anni in modo crescente per una tecnologia ibrida ovvero in grado di combinare la trazione a motore con quella elettrica almeno all'interno dei tracciati urbani. Le emissioni si riducono e, come già detto, la ricerca di mezzi di locomozione alternativa fa passi in avanti con il tempo. tradotto all'interno del mercato dell'auto in una corsa al modello più economico in termini di consumi e di emissione. Questo per dire che l'intero settore è da considerare ormai per diversi motivi proiettato verso un futuro digital e green: il settore automobilistico sta rapidamente avanzando verso un futuro sempre più orientato al digitale e all'ambiente: grazie all'introduzione di nuove tecnologie e innovazioni nell'ambito dell'informatica, le vetture saranno in grado di offrire maggiore efficienza e sostenibilità. Questo cambiamento è radicale e necessario, poiché al momento più del 92% delle emissioni di gas serra proviene dal trasporto su strada. Di conseguenza, il settore richiederà sempre più professionisti altamente specializzati per affrontare questi cambiamenti. Attualmente, proprio i primi due mesi del 2023 si sono caratterizzati per una sorta di ripresa del mercato rispetto a quanto registrato negli ultimi anni. Proprio la ripresa si innesta con il desiderio di cambiamento delle case automobilistiche e degli stessi consumatori sempre più sensibili alle tematiche ambientali ed in grado di accogliere con entusiasmo le nuove tipologie di sfide associate proprio alla mobilità elettrica. Per quanto riguarda le case

⁷ DIJK M., YARIME M. The emergence of hybrid-electric cars: Innovation path creation through co-evolution of supply and demand. *Technological Forecasting & Social Change*, 77, 2011, p. 1371-1390

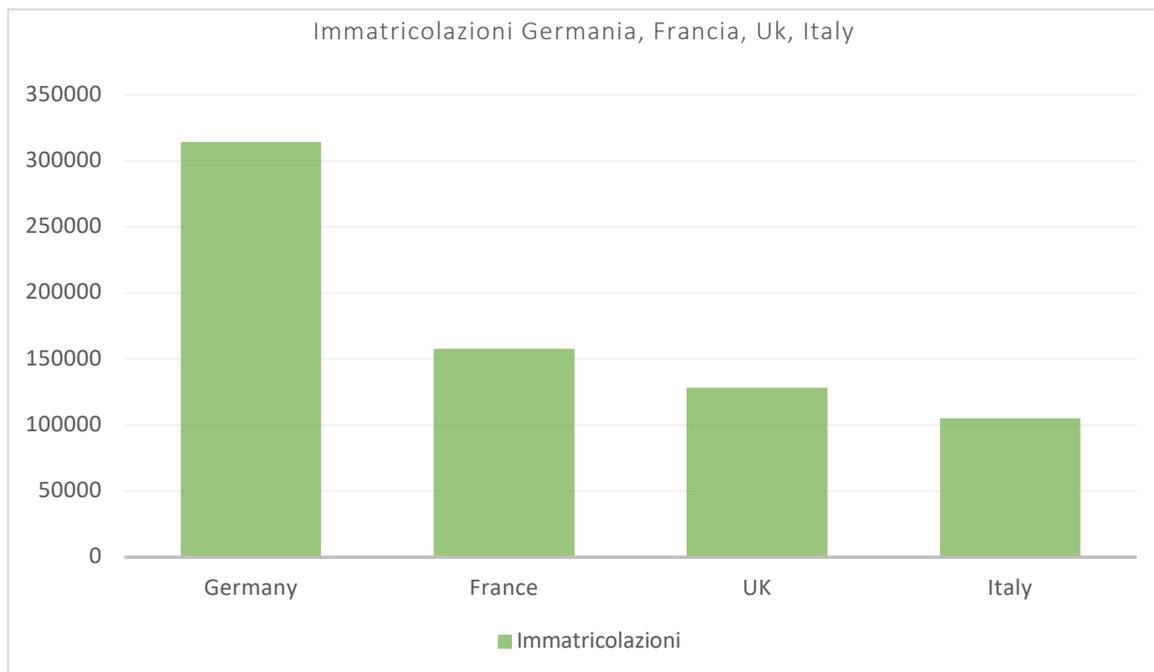
automobilistiche, la maggior parte dei principali marchi sono in crescita, ad eccezione di Peugeot, Ford, Opel e Honda, che hanno registrato una diminuzione del 16% al 21% nelle immatricolazioni.

Grafico 1. Immatricolazioni per gruppo Euroa e Mercati internazionali. Fonte Anfia 2022



Inoltre, in Italia è emerso il marchio MG, prodotto dall'azienda cinese SAIC Motors, che ha aumentato le sue immatricolazioni da 266 auto dell'anno precedente a oltre 1.300, conquistando così una quota di mercato dell'1%.

Grafico 2. Immatricolazioni autovetture in Europa e Mercati Internazionali. Fonte Anfia 2022



Come già accennato, infatti, nel corso del 2022, il settore automobilistico europeo ha visto una crescita costante delle immatricolazioni di veicoli elettrici a batteria (Bev), nonostante il calo generale del mercato di quasi il 10%. La quota di mercato dei modelli completamente elettrici ha mostrato un miglioramento del 3% rispetto all'anno precedente, raggiungendo così il 12,1%. Inoltre, le ibride hanno avuto un anno positivo, ottenendo una quota di mercato del 22,6%, mentre le plug-in si sono stabilizzate al 9,4%, segnando un leggero aumento rispetto al 2021.

1.2. La rilevanza delle innovazioni tecnologiche e dei processi di digitalizzazione nel settore dell'auto

La digitalizzazione e in generale la diffusione di nuove tecnologie basate su nuovi modi di comunicare, appunto digitali, ha stravolto tantissimi settori. Per questo motivo si pone il problema, con riferimento alla trattazione che seguirà, di capirne l'impatto soprattutto in termini comunicativi e funzionali a divulgare i profondi cambiamenti che riguardano l'automotive e che hanno la

loro radice sia nei processi di innovazione tecnologica che nelle istanze ambientali che provengono dalla società civile.

I cambiamenti ai quali stiamo facendo riferimento risultano essere repentini. Da qui il porsi di problematiche strategiche e manageriali molto importanti. La sostenibilità ambientale è una tematica divenuta da “opzionale” per le imprese del secolo passato a fondamentale per le moderne aziende. Non si produce in modo efficiente solamente massimizzando l'utilità dei consumatori e minimizzando i costi di produzione. Inquinare è un costo in grado di condizionare molteplici fattori e ciò ha condotto, soprattutto nel mercato dell'auto, a profonde modificazioni. Le strategie di comunicazione insieme a quelle di adeguamento produttivo e commerciale sono di fondamentale importanza. Tali cambiamenti sono, quindi, caratterizzati da una velocità difficilmente comparabile con altri fenomeni del passato. La digitalizzazione ha avuto un impatto significativo sul settore automotive, trasformando radicalmente la progettazione, la produzione, la commercializzazione e l'utilizzo delle vetture. I processi di digitalizzazione hanno, nei fatti, scosso a livello manageriale l'azienda sia da un punto di vista organizzativo che comunicativo. L'importanza di modificare, in tal senso, i processi di comunicazione ha assunto nel corso degli ultimi decenni una rilevanza strategica di primo piano. Importante risulta essere la pianificazione in termini comunicativi delle modificazioni che stanno intervenendo all'interno del mercato dell'auto, in funzione proprio della necessità di interagire con la clientela e richiamare l'attenzione sui fattori esogeni che stanno condizionando l'intero settore. Occorre poi sottolineare, come diremo anche in seguito, che la digitalizzazione ha modificato i processi stessi di comunicazione. La rilevanza manageriale della comunicazione, soprattutto se finalizzata ad accrescere il livello di consapevolezza ambientale dei potenziali

consumatori, risulta essere di primaria importanza all'interno dei processi di mutamento che stiamo descrivendo. In primo luogo occorre porsi interrogativi importanti riguardo le reali possibilità innescate dalla digitalizzazione in funzione del cambiamento e del mutamento, in chiave sostenibili, dei paradigmi produttivo. La digitalizzazione ha reso possibile la progettazione e la produzione di veicoli sempre più avanzati, dotati di tecnologie all'avanguardia, come la guida autonoma, la connettività avanzata e l'elettrificazione. In secondo luogo, la digitalizzazione ha cambiato il modo in cui le vetture sono commercializzate, consentendo alle case automobilistiche di raggiungere i consumatori attraverso nuovi canali digitali, come i social media e le piattaforme di e-commerce. In terzo luogo, la digitalizzazione ha migliorato l'esperienza di guida, consentendo ai conducenti di accedere a informazioni in tempo reale, di utilizzare funzioni di sicurezza avanzate e di personalizzare l'esperienza di guida⁸. Queste sono le tre direttrici sulle quali a livello manageriale occorre procedere al fine di capire la portata innovativa dei cambiamenti che stiamo descrivendo. Allo stesso modo una azione di tipo strategico orientata a massimizzare gli effetti in termini di generazione di valore attraverso tale tipologia non può prescindere da una adeguata comunicazione.

La digitalizzazione ha anche avuto un impatto sulle attività post-vendita, permettendo ai produttori di offrire servizi di assistenza avanzati e di monitorare le prestazioni delle vetture a distanza. Queste considerazioni iniziali e di sintesi sono funzionali a precisare che i cambiamenti legati all'avanzamento tecnologico nel settore dell'elaborazione ed interpretazione dei dati, nell'automazione e nella creazione di macchine basate su

⁸ GOLLA C., SEDLMEIR J., «Politiche per il miglioramento della sostenibilità ambientale della Distributed Ledger Technology», in Banca d'Italia, Quaderni di Economia e Finanza, n. 670, febbraio, 2022, p. 185 e ss.

apprendimento automatico e sul potenziamento della velocità di comunicazione attraverso la rete, sono da considerare decisamente dirompenti all'interno del mercato dell'auto. Sono dirompenti in quanto proprio la possibilità di poter contare su macchine in grado di apprendere ha sconvolto i metodi di produzione. Non più robot programmabili e comunque fortemente vincolati alla pianificazione umana soprattutto nella ricerca di possibili difetti di produzione e problematiche connesse proprio alla pianificazione della stessa. Attualmente le catene di montaggio, spina dorsale della produzione automobilistica, sono da considerare decisamente molto più avanzate che in passato in quanto animate da intelligenze artificiali che stanno prendendo sempre più piede, riescono ad innescare processi di apprendimento durante le fasi della lavorazione, riescono a realizzare processi di assemblaggio decisamente molto più complessi incrementando la produttività delle stesse imprese e della forza lavoro, umana, impiegata. I processi di digitalizzazione stanno, quindi, cambiando l'organizzazione della fabbrica automobilistica, durante il secolo passato orientata a massimizzare standardizzazione e qualità delle produzioni con logiche che sono state definite dello "zero difetti" ed attualmente caratterizzata da una adattività molto spiccata soprattutto ad opera delle enormi potenzialità fornite dalle tecnologie informatiche. Tecnologie che riescono a prevedere una sorta di standardizzazione dell'adattività al contesto di mercato e ai desideri dei consumatori, poco propensi a comprare beni non particolari e non adeguatamente differenziati. Ma se in passato tale fattore risultava essere un elemento di forte instabilità, attualmente proprio il progresso tecnico informatico ha reso praticabili assetti di produzioni anche molto particolari adattando continuamente la capacità produttiva, sfruttando pianificazioni automatiche e capacità di calcolo mai sperimentate prima. Le macchine apprendono, diventano duttili da un punto

di vista della loro organizzazione e le risorse umane, se adeguatamente formate, possono spingere tali produzioni verso livelli di efficienza e di efficacia sino a venti anni fa neanche immaginabili. Il tutto è possibile grazie all'enorme mole di informazioni che sono presenti all'interno dei mercati ed anche grazie alla possibilità di istruire software attraverso un flusso di dati ottenuto grazie ad elaborazioni in grado di combinare quanto si riscontra sul lato della domanda, quanto proveniente dagli studi in ambito tecnico e produttivo al fine di generare una quantità di informazioni che adeguatamente elaborate a livello automatico e non solo generano previsioni sempre più esatte e prodotti sempre più complicati. Le innovazioni in materia digitale e comunicativa, questo l'argomento centrale sul quale sarà sviluppato anche parte del lavoro che si propone, hanno prodotto degli sconvolgimenti importanti nella comunicazione dell'impresa sia esterna che nell'elaborazione dei flussi informativi interni. La digitalizzazione consente di giungere con più efficacia al consumatore finale, ormai dotato di dispositivi di natura convergente che consentono di interagire con il potenziale cliente in modo continuo. La stessa digitalizzazione delle comunicazioni contribuisce alla generazione ed anche all'utilizzo di set di dati sempre più completi, enormi da un punto di vista della mole degli stessi, e orientati sicuramente a modificare – grazie alla loro elaborazione, la programmazione in termini di marketing⁹. Nel passato le organizzazioni possedevano sufficienti strumenti per individuare i possibili scenari futuri rispetto ai quali stabilire strategie e modalità di sviluppo. Si pensi ad esempio all'articolazione della statistica quantitativa che ha consentito l'elaborazione di metodologie previsionali di una certa predittività. Il possesso di strumenti previsionali è andato di pari

⁹ VISCOVO P.L., Mercato auto 2022: ecco quanto vale. Prezzi delle vetture fuori controllo, Il sole 24 ore Milano, 2023, p. 14 e ss.

passo con una seconda caratteristica intrinseca al cambiamento: fino all'avvento dell'informatica (che vediamo significativamente svilupparsi a partire dalla fine degli anni Cinquanta) esso manifestava una evoluzione di tipo lineare. La conseguenza era la sua relativamente agevole prevedibilità. Si pensi in questo senso allo strumento statistico della regressione lineare che facilitava l'individuazione di tendenze future derivate da serie di fenomeni rilevato nel passato. Il cambiamento è diventato nel tempo sempre più una variabile cruciale per la sopravvivenza delle imprese, allora per dare ordine ad una questione intrinsecamente complessa, ed allo scopo di cominciare a mettere a fuoco il tema, possiamo proporre una prima definizione generale: si può ragionevolmente ritenere che il cambiamento sia in realtà la risposta pianificata o non pianificata a pressioni e forze di varia natura che agiscono in via diretta ed indiretta sull'impresa ovvero una alterazione strutturale, più o meno significativa per chi partecipa dall'interno o dall'esterno alla vita aziendale¹⁰. L'innovazione, quindi, è la linfa vitale alla quale la moderna impresa deve affidarsi per poter andare avanti e quindi non risultare obsoleta all'interno di un mercato in rapido cambiamento sia per motivazioni legate all'innovazione tecnologica, sia in virtù del mutamento delle preferenze dei consumatori. In realtà questi due fattori da ultimo citati possono essere intesi anche come concause degli effetti che stiamo descrivendo. È il mutato assetto tecnologico e comunicativo che rende necessario il continuo cambiamento in ambito aziendale e questo porta sicuramente le imprese ad innovare. L'innovazione come avremo modo di dire nello specifico all'interno dei paragrafi che seguono, non è da intendere solamente in termini di prodotto rivoluzionario immesso sul mercato da una impresa attiva all'interno di un

¹⁰ HOWELLS J., Innovation, Consumption and Services: Encapsulation and the Combinatorial Role of Services, in «The Service Industries Journal», 24, 1, 2004, pp. 19-36.

settore. Si parla molto spesso di innovazione a livello organizzativo e quindi orientato a determinare assetti che rendono l'impresa, da un punto di vista strutturale, competitiva ed in grado di competere a livello internazionale. Esiste anche una innovazione con una portata dirompente nel campo della comunicazione di marketing. Innovazione quest'ultima che può influenzare e innovare il comportamento d'acquisto dei consumatori anche con riferimento a prodotti che non sono del tutto nuovi ed innovativi nelle funzionalità che offrono. Diversamente per innovazione organizzativa si intende una alterazione positiva della struttura, unanimemente considerata significativa, all'interno e all'esterno dell'organizzazione, la quale implica trasformazioni ancor più vaste, cioè d'ordine sistemico. Il mutamento è tale che ogni ritorno all'indietro diventa problematico, con costi non bene definibili a preventivo dell'impresa; talora il ritorno all'indietro è impossibile, talora è razionalmente improponibile, per i danni ch'esso provocherebbe¹¹. Preso atto di tali evidenze occorre comunque sottolineare che l'innovazione per eccellenza, almeno all'interno della maggioranza degli studi sull'argomento, è quella legata al cambiamento in senso tecnologico ed industriale, oltre che nei servizi. Innovatore, nel senso più comune del termine, è l'impresa che sa proporre soluzioni nuove in termini di prodotti e funzionalità che gli stessi assicurano. Lo sviluppo tecnologico è una costante fonte di cambiamento. Esso incide sui processi produttivi, sui prodotti, sui servizi materiali ed immateriali, determinando l'obsolescenza talvolta repentina degli approcci esistenti e dando luogo ad un costante flusso di nuove opportunità. In anni recenti si è anche assistito ad una accentuazione della pervasività del cambiamento tecnologico: settori produttivi ritenuti storicamente maturi e non soggetti a

¹¹ ARUNDEL A., C. BORDOY E M. KANERVA , Neglected Innovators: How Do Innovative Firms that Do Not Perform R&D Innovate?, INNO-Metrics Thematic Paper, 2008, p. 258 e ss.

significative variazioni dal punto di vista tecnico-scientifico, hanno modificato radicalmente la loro natura e si sono avviati lungo percorsi fortemente innovativi. La tecnologia nell'attuale contesto, dunque, sta assumendo il ruolo di variabile chiave nel determinare il successo competitivo delle imprese, oltre ad avere un ruolo prioritario nella trasformazione dei mercati ed essere un fattore critico nei processi di sviluppo anche di intere nazioni. Nel mercato dell'auto così come in altri settori, ed in aderenza con quanto affermato dalla letteratura e dagli studi di Cohen¹² per innovare occorre monitorare la concorrenza. Nel mercato dell'auto il prodotto automobile in sé non ha subito delle innovazioni radicali nel corso del tempo, se non quello del quale ci stiamo occupando e quindi, la propulsione elettrica. L'innovazione di prodotto derivata dal confronto con la concorrenza diretta di norma ha luogo quando si propende per una strategia di marketing orientata all'inserimento in un nuovo mercato già sviluppato da un altro concorrente. Lo studio della concorrenza viene generalmente attuato con la cosiddetta attività di marketing intelligence, che raggruppa tutte le iniziative tese a raccogliere il maggior numero possibile di informazioni sulle altre aziende presenti sul mercato. Il mercato dell'auto si è messo nel corso di questi ultimi anni al servizio delle mutate esigenze del consumatore che sono da considerare legate alla tecnologia e alla sicurezza, oltre che ai consumi. Nel mercato dell'auto l'innovazione e la realizzazione di automobili a propulsione elettrica così come le strategie aggressive di Tesla hanno nei fatti generato quella che la letteratura¹³ specializzata ha definito rete del valore dando vita alla "catena

¹² COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Sciences Quarterly*, 1990, p. 128 e ss.

¹³ GOLLA C., SEDLMEIR J., «Politiche per il miglioramento della sostenibilità ambientale della Distributed Ledger Technology», in Banca d'Italia, *Quaderni di Economia e Finanza*, n. 670, febbraio, 2022, p. 185 e ss.

dell'innovazione", ossia l'insieme di tutti gli attori di una rete (produttori, fornitori, produttori di beni o tecnologie complementari) che vengono influenzati da un'innovazione. L'impatto dell'innovazione può essere diverso a seconda di quanto l'innovazione interessi l'attività svolta dai singoli attori: incrementale (competence enhancing) o radicale (competence destroying). Per questo motivo i benefici attesi per un'impresa derivanti da un'innovazione non possono prescindere dalla considerazione dell'intero settore di cui l'impresa fa parte e del mercato cui essa si rivolge. L'analisi di una "catena dell'innovazione" si rende necessaria nel caso dell'avvento di una nuova tecnologia. Nel settore dell'auto quindi molti produttori hanno dovuto scegliere dove collocarsi all'interno della catena del valore che si è innescata con l'avvento della tecnologia elettrica.

1.3 La rilevanza dei fattori e delle tematiche ESG per il settore dell'auto: la sfida della sostenibilità e la generazione di valore attraverso la riconversione elettrica

L'instabilità strutturale dei sistemi competitivi, amplificata a dismisura dall'infittirsi delle interconnessioni in cui si esplicita la globalizzazione, pone le imprese nella scomoda posizione di non potere più fare affidamento su strategie di posizionamento stabili – generatrici di un vantaggio competitivo difendibile, in arene competitive dai confini ben definiti e a fronte di competitori ben conosciuti e di regole del gioco competitivo date – e di ricercare continuamente vie e modi per ridurre i costi, dare più valore al cliente, aprire nuovi spazi di iniziativa e impegno imprenditoriale. In tale prospettiva i principali interrogativi riguardano, quindi, le condizioni e i limiti di << compatibilità tra finalità economica e finalità sociale e l'effettiva

possibilità di applicazione dei criteri etici nelle scelte aziendali»¹⁴. L'insostenibilità dei modelli di sviluppo propri delle economie occidentali – a motivo delle tensioni sociali e delle distruzioni ambientali che generano (si consideri che, se i modelli consumistici dell'occidente sviluppato diventassero lo standard per tutta la popolazione della terra, non basterebbe il quadruplo della superficie terrestre per poter coprire il fabbisogno di materia prima e contenere i rifiuti generati) – si traduce per le imprese (e per tutti gli istituti produttivi che dovrebbero responsabilmente fare loro le logiche di innovazione e crescita della produttività proprie delle imprese) in pressanti richieste di iniziative imprenditoriali – profit e non profit, pubbliche e private – volte a colmare le insufficienze dei servizi in settori fondamentali per progredire sulla scala dell'incivilimento, come quelli della scuola, della sanità, dell'ambiente, dei trasporti¹⁵. Il settore dei trasporti è quello che maggiormente risente di pressioni in chiave ambientale visto che la mobilità impatta in modo negativo sull'ambiente in termini di emissioni. Proprio nel settore dell'auto, visti anche i recenti provvedimenti normativi adottati all'interno dell'Unione Europea, soprattutto la tematica ambientale, ma anche quella sociale si collocano come ulteriori fattori dei quali tener conto, nel momento in cui si innescano processi di valutazione, siano essi orientati a stimare determinati andamenti da un punto di vista economico interno che a calcolare l'impatto sul mercato di una determinata impresa. In effetti la valutazione dell'attività e della performance aziendale sono sempre di più intrecciati ai concetti base dell'approccio ESG (environmental, social, governance)¹⁶. ESG è l'acronimo di Environment, Social, and Governance

¹⁴ SCIARELLI S., *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 41 e ss.

¹⁵ DAVIS, J. *The Theory of the Individual in Economics: Identity and Value* (London: Routledge), 2003, p. 147 e ss

¹⁶ HENSIZ W., KOLLER T., NUTTALL R., *Five ways that ESG creates value*, McKinsey Quarterly, 2019, p. 2 e ss.

(Ambiente, Sociale e Governance) e si riferisce a criteri di investimento che considerano non solo la redditività finanziaria, ma anche l'impatto ambientale, sociale e la gestione aziendale responsabile. Nel contesto dell'industria automobilistica, le imprese che puntano ad implementare tali criteri all'interno della pianificazione strategica e nella comunicazione di marketing, cercano di sensibilizzare i propri consumatori e nello stesso tempo la struttura organizzativa aziendale verso le tematiche più tipiche, relative all'ambiente, alla riduzione delle emissioni e alla mobilità elettrica. Gli standard ESG stanno diventando sempre più importanti per le imprese automobilistiche. Oltre a garantire un'immagine positiva dell'azienda, adottare una strategia ESG può aiutare a migliorare l'efficienza operativa, ridurre i costi e mitigare i rischi di reputazione. Inoltre, molte grandi società di investimento e fondi pensione hanno iniziato a integrare gli standard ESG nella loro analisi di investimento, il che significa che le imprese automobilistiche che non adottano queste pratiche potrebbero perdere l'accesso a importanti flussi di finanziamento.

Per quanto riguarda il marketing, le imprese automobilistiche possono utilizzare gli standard ESG per differenziarsi dai concorrenti e per costruire un'immagine di marca positiva. Ad esempio, possono evidenziare le loro iniziative per ridurre le emissioni di gas serra o per migliorare la sicurezza dei veicoli, o pubblicizzare i loro sforzi per migliorare le condizioni dei lavoratori nelle loro filiere di produzione. Inoltre, le aziende che adottano pratiche ESG possono raggiungere una base di consumatori più ampia e attenta, composta da consumatori che attribuiscono importanza ai valori sociali e ambientali.

Tuttavia, è importante notare che i consumatori sono diventati più esigenti riguardo alle pratiche ESG delle imprese e possono essere scettici riguardo all'impegno reale delle aziende verso questi principi. Pertanto, è essenziale che le imprese automobilistiche dimostrino in modo coerente il loro impegno

verso gli standard ESG, ad esempio attraverso la trasparenza e la divulgazione delle proprie politiche e dei propri risultati.

Ed, in effetti, i criteri di valutazione e di pianificazione strategica orientati a valutare anche l'impatto sociale di determinate scelte si sovrappongono ai criteri ambientali e di governance quando le aziende cercano di rispettare le leggi a tutela dell'ambiente e si muovono con dei provvedimenti che possiamo definire proattivi in tal senso. Entrare in una logica di valutazione della performance aziendale ESG, sicuramente comporta il prendere atto del fatto che le variabili da tenere in considerazione sono sicuramente molto diverse da quelle tradizionalmente utilizzate per effettuare delle scelte in funzione della tutela e l'accrescimento della redditività aziendale. Agire secondo una logica orientata a valorizzare l'approccio ESG da un punto di vista della comunicazione, porta sicuramente l'impresa automobilistica a conseguire dei risultati migliori da un punto di vista operativo, con la riduzione dei costi legati all'acquisto delle materie prime e secondo diversi studi portare gradualmente ad una riduzione delle spese operative del 60 per cento, una volta completata la transizione verso paradigmi produttivi moderni ed orientati al rispetto verso l'ambiente¹⁷. Gli stessi studi hanno elaborato sistemi di misurazione e controllo che hanno dimostrato come esiste una naturale correlazione tra il livello di efficacia, all'interno della dinamica interna, dei costi sostenuti e la performance aziendale soprattutto in termini finanziari¹⁸. L'approccio ESG attraverso un processo di valutazione delle spese e di razionalizzazione delle stesse pensando, ad esempio, all'ottimizzazione delle quantità domandate ed alla riduzione degli sprechi comporta chiaramente un

¹⁷ LINCIANO N., La finanza per lo sviluppo sostenibile. Tendenze, questioni in corso e prospettive alla luce dell'evoluzione del quadro regolamentare dell'Unione europea, Consob, giugno, 2021, p. 163 e ss.

¹⁸ FRENI A., La sostenibilità ESG è business, Franco Angeli, Milano, 2020, p. 156 e ss.

miglioramento in termini di efficienza, oltre che un impatto ambientale di determinate produzioni ridotto, dovuto proprio alla riduzione delle risorse utilizzate. In tal senso la ripianificazione industriale all'interno dell'industria automobilistica, verso la produzione elettrica comporta chiaramente un processo non solo di adeguamento, ma anche una riprogettazione della struttura dei costi che dovrebbe essere anch'essa sostenibile o orientata a riconsiderare in modo globale l'intero settore. La produzione di auto elettriche ha, come abbiamo visto, molteplici ripercussioni qualora tale fenomeno venisse inquadrato all'interno della dinamica industriale in una prospettiva che possiamo definire micro e macro. Da un punto di vista strettamente industriale e legato ai singoli player del mercato rappresenta certamente una occasione per perseguire la generazione del valore attraverso una innovazione di rottura rispetto al passato. A questo si aggiunge anche la possibilità di perseguire effettivamente gli obiettivi stabiliti dall'autorità europee, americane ed in generale internazionali in termini di emissioni inquinanti visto che molti costruttori, hanno sicuramente problemi a rimanere nei limiti previsti attuando anche dei comportamenti che si possono definire scorretti nei confronti del mercato e della concorrenza¹⁹. Si può sicuramente poi parlare di una sorta di rivoluzione verde all'interno del settore dei trasporti che ogni azienda automobilistica interpreta nel proprio modo immettendo nel mercato auto con tecnologie differenti ma tutte orientate verso un unico scopo comune, cioè quello della riduzione delle emissioni e dei consumi. È difficile dire ora quale tra le diverse alternative possa un giorno imporsi come standard, ciò che preme osservare è in quale direzione si stiano muovendo i più prestigiosi

¹⁹ Ad esempio Fiat Chrysler è stata denunciata dal Dipartimento di Giustizia statunitense per la violazione delle norme sull'inquinamento ambientale. In pratica secondo la Environmental Protection Agency (EPA) il colosso italo-statunitense avrebbe agito analogamente a Volkswagen, impiegando su alcuni modelli di auto sistemi softwarecapaci di ridurre le emissioni in fase di test di certificazione.

marchi automobilistici del mondo anche a seguito delle sollecitazioni legislative che hanno caratterizzato soprattutto l'Unione Europea. I processi di valutazione basati sui principi in questione sono destinati a condizionare anche nel futuro il mondo dell'economia e dei processi di governance interni. Tale approccio è comunque basato su due fattori principali: l'ambiente e la società, e rispetto a queste due tematiche fondamentali, gli operatori che sono interessati a investire in modo responsabile ed etico hanno a disposizione una vasta gamma di opzioni: dai prodotti tradizionali di gestione patrimoniale ai fondi SRI, piani pensionistici e obbligazioni "verdi" e "sociali", fondi sostenibili, o impact investing, microfinanza, proprietà attiva, crediti per progetti sostenibili e volti allo sviluppo in modo più sostenibile dell'intero sistema finanziario, ecc²⁰.

Una valutazione dell'azione imprenditoriale in tal senso comporta chiaramente un ripensamento strategico importante. Una cosa è basare la strategia di produzione o comunque di crescita aziendale su un approccio che pone il profitto e gli indicatori di performance finanziaria alla base del processo di pianificazione strategica, altra cosa è andare proporre un approccio valutativo che possa tenere conto dell'impatto ambientale, dell'efficacia delle strategie messe in atto dall'azienda per ridurlo, dai benefici a lungo termine di determinate scelte, prendendo atto che la dinamica ambientale e le relazioni sociali sono da più parte ormai considerate in modo correlato. In altre parole una valutazione della performance aziendali orientata ad adottare una prospettiva ESG risulta essere orientata a fornire ed apprezzare un maggior valore rispetto al mercato e permettere alle aziende di raggiungere una maggiore libertà strategica, allentando la pressione normativa. Infatti, caso dopo caso in tutti i settori e aree geografiche

²⁰ FRENI A., La sostenibilità ESG è business, Franco Angeli, Milano, 2020, p. 156 e ss.

analizzate²¹ dimostrano che proprio la considerazione dei principi ESG portano chiaramente a favorire l'approccio governativo e i controlli associati alle attività imprenditoriali²².

CAPITOLO SECONDO

La comunicazione con il cliente automobilista nell'era della digitalizzazione e della sostenibilità

2.1 La comunicazione con il cliente: le tematiche utilizzate, il ruolo della tecnologia digitale in termini comunicativi e di mercato

Il problema della comunicazione orientata a dare rilevanza alla sostenibilità della mobilità attraverso le automobili è di cruciale importanza per il settore dell'auto e per i produttori. Come accennato in precedenza e come si sta sottolineando anche in questi giorni tra poco più di un decennio il concetto stesso di mobilità elettrica sarà quello predominante all'interno del settore dell'auto. Tale circostanza vede l'abbandono, stando all'attuale previsione e alla presente evoluzione legislativa comunitaria, del motore termico che ha praticamente caratterizzato la storia dell'umanità dall'introduzione delle prime automobili. Il cambiamento è di portata radicale e tale mutamento comporta la necessità per le imprese di preparare i consumatori all'avvento di

²¹ HENSIZ W., KOLLER T., NUTTALL R., Five ways that ESG creates value, McKinsey Quarterly, 2019, p. 2 e ss.

²² GOLA C., SEDLMEIR J., «Politiche per il miglioramento della sostenibilità ambientale della Distributed Ledger Technology», in Banca d'Italia, Quaderni di Economia e Finanza, n. 670, febbraio, 2022, p. 185 e ss.

una tecnologia nuova, nata soprattutto dalla necessità di ridurre l'impatto ambientale associato alla mobilità²³.

La digitalizzazione delle comunicazioni, elemento che possiamo definire collocato in una posizione di causa ed effetto all'interno delle dinamiche che stiamo analizzando, svolge un ruolo chiave per la diffusione di un nuovo atteggiamento verso la mobilità elettrica che sostituirà completamente le attuali macchine, e contribuirà a limitare in modo decisamente molto importante le emissioni di CO2.

I players attivi nel settore dell'automotive sono ormai da anni alle prese con l'impostazione di campagne di comunicazione orientate a giustificare il cambiamento che progressivamente si sta introducendo nel mercato: a fare da padrone all'interno delle campagne di marketing è soprattutto la crescente attenzione al problema del surriscaldamento globale²⁴.

Le automobili moderne possono diffondersi ed entusiasmare il consumatore solamente se a livello comunicativo viene posto come obiettivo strategico quello di far percepire questo cambiamento come non solamente necessario, ma per certi aspetti moralmente obbligato. Inoltre, preciso impegno comunicativo da parte dei produttori è quello di presentare le automobili elettriche come prodotti assolutamente superiori a livello tecnologico rispetto al passato. Occorre precisare che il problema della comunicazione ambientale associata alla vendita di automobili elettriche, si pone nel momento in cui si

²³ MURASHIMA M., Do investors reaction to environmentally friendly news announcements differ across industries? a comparative analysis of japan's food and automotive industries, *Journal of Business Economics and Management*, 2022, p. 136 e ss.

²⁴ DESJARDINE, M. R., MARTI, E., DURAND, R. Why activist hedge funds target socially responsible firms: The reaction costs of signaling corporate social responsibility. *Academy of Management Journal*, 64(3), 2021, p. 851–872.

prende atto che la mobilità elettrica è sempre stata vista dal consumatore finale come una sorta di surrogato di quella tradizionale.

Automobili con prestazioni minori, penalizzate da un punto di vista del design difficilmente paragonabili a quelle che possiamo definire tradizionali. Da qui la rilevanza delle modalità di comunicazione del cambiamento. Comunicazione che deve avvalersi e sfruttare in modo specifico diverse leve e diverse tematiche, prima tra le quali quella ambientale ma anche e soprattutto quella relativa al design e all'innovazione²⁵. La crescente preoccupazione per la sostenibilità ambientale non si limita alla semplice innovazione di prodotti e processi di produzione e logistica²⁶. Essa comporta un cambiamento dell'intero modo di fare business verso una visione più sostenibile. Questo si riflette anche nella nascita e nella diffusione di soluzioni di mobilità basate sul soddisfacimento del bisogno di spostarsi, anziché sulla proprietà di un veicolo. Queste strategie favoriscono la sostenibilità ambientale del settore attraverso l'offerta di servizi come il noleggio a lungo termine, il car sharing e il car pooling. Oltre a generare opportunità di business, queste soluzioni consentono un maggiore controllo sulla sicurezza dei veicoli, ne facilitano l'accessibilità e incoraggiano la riduzione del numero di veicoli in circolazione, producendo benefici per l'ambiente e per la qualità della vita. In alcuni casi, queste soluzioni vengono anche abbinate a prodotti ecologici, come nel caso del progetto congiunto tra Smart del Gruppo Daimler ed Enel, che offre soluzioni di mobilità elettrica con tecnologie di ricarica all'avanguardia e utilizzando solo energia certificata da fonti rinnovabili.

²⁵ MUSLEMANI H., ASCUI F., KAESEHAGE K., LIANG XI, WILSON J., *Steeling the race: 'Green steel' as the new clean material in the automotive sector*, Oxford institute energy, 2022, p. 15 e ss.

²⁶ CHOMEI, Y., NANSEKI, T. . *Cluster formation and innovation through the creation of shared value: A case study of dairy production in a food manufacturing company*. Journal of Faculty of Agriculture, Kyushu University, 75(2), 2020, p. 37–46.

L'utilizzo del car sharing come strumento alternativo all'acquisto o in generale all'utilizzo dell'automobile rientra, ad esempio, all'interno di una scelta di vendita e di comunicazione precisa. Le direttrici della comunicazione sostenibile finalizzata a risolvere delle problematiche di natura strategica e produttiva delle moderne imprese riguardano soprattutto le capacità per le imprese di promuovere le nuove tecnologie spiegandole nel dettaglio e senza tralasciarne alcuna. Questo obiettivo richiede un adeguamento delle infrastrutture e scelte industriali da parte delle aziende, che si stanno orientando su tre tendenze di sviluppo: veicoli elettrici a batteria (BEV), veicoli elettrici ibridi plug-in (PHEV) e veicoli elettrici a celle a combustibile (FCEV). Le infrastrutture devono essere potenziate per soddisfare questa domanda, e l'evoluzione tecnologica dei sistemi propulsivi deve essere accelerata attraverso l'innovazione e la collaborazione con le nuove realtà presenti sul mercato, come le start-up e le aziende leader nel settore energetico e tecnologico, in partnership con le aziende tradizionali²⁷. La tempestività del cambiamento in senso sostenibile è chiaramente di fondamentale importanza all'interno dello schema comunicativo. Il mercato attuale e la complessità del cambiamento tecnologico in corso rendono il limite temporale del 2035 molto più vicino di quanto possa sembrare. La sfida sarà conciliare le diverse prospettive degli attori pubblici e privati. Da un lato, i rappresentanti istituzionali sottolineano come queste tendenze siano state ampiamente previste dal legislatore, come dimostra il fatto che alcuni attori di mercato sono stati più reattivi e preparati di altri nell'affrontare il cambiamento. Dall'altro lato, vari rappresentanti della filiera automobilistica concordano sul fatto che le fasi e i vincoli previsti dalla regolamentazione devono essere coerenti con i

²⁷ WOLFF, S., BRÖNNER, M., HELD, M., & LIENKAMP, M. . Transforming automotive companies into sustainability leaders: A concept for managing current challenges. *Journal of Cleaner Production*, 276, 2020, 124179

tempi richiesti dalla pianificazione degli investimenti e dalla riconversione dei vari comparti industriali²⁸. Essi sottolineano come alle imprese serva un orizzonte temporale più esteso per poter ammortizzare gli investimenti già sostenuti nello sviluppo di determinate piattaforme tecnologiche, soprattutto tenendo in considerazione gli effetti del Covid-19. Inoltre, per realizzare una diffusione su larga scala dei veicoli elettrici, è necessaria un'evoluzione della domanda dei consumatori che non può essere compressa oltre un certo limite, anche se i segnali provenienti dal mercato sono incoraggianti e in costante crescita.

E' chiaro che in tale prospettiva i moderni dispositivi di comunicazione, convergenti, svolgono un ruolo che possiamo definire fondamentale. Mai come in passato la comunicazione può essere praticamente veicolata alle persone che si considerano in linea con le caratteristiche dei propri prodotti. Intelligenze artificiali, algoritmi complessi riescono ad elaborare una mole di dati sempre crescente che consente di profilare i consumatori, capire gli interessi ed interagire attraverso adeguate campagne di comunicazione in modo molto più efficace rispetto al passato. Ad essere utilizzata è soprattutto la rete internet e con essa i social network e qualsiasi sito internet che può rientrare tra gli interessi del potenziale cliente²⁹.

La comunicazione si esplica sempre di più con l'impostazione di campagne display all'interno della navigazione internet che sono visualizzabili in particolari momenti della giornata, a seguito di ben precise scelte da parte del consumatore finale/utente. Rispetto al passato, le campagne di comunicazione

²⁸ WANG, N., TANG, L., & PAN, H. . A global comparison and assessment of incentive policy on electric vehicle promotion. *Sustainable Cities and Society*, 44, 2019, p. 597-603

²⁹ RHODEN I., BALL C.S., VOGELE S., KUCKSHINRICHS W., Minding the gap-relating disclosure to contexts of sustainability reporting in the automotive industry, *Corp Soc Responsib Environ Manag.*2023;30:846–857

veicolate sui mezzi di comunicazione di massa, quelli che possiamo definire tradizionali come la tv o la carta stampata hanno un ruolo marginale e di richiamo di campagne pubblicitarie che giungono ai consumatori attraverso alla consultazione di pagine che catturano la loro attenzione in modo preciso.

2.2 Le leve di comunicazione e il marketing mix

Il problema della comunicazione ambientale e delle strategie da utilizzare per impostare il marketing delle moderne case automobilistiche si pone all'interno degli studi aziendali in relazione alla tematica della sostenibilità perché le automobili inquinano. Ecco perché la comunicazione ambientale risulta essere un fattore strategico da analizzare ed in grado di condizionare la strategia della stessa impresa automobilistica. In particolare, nell'attuale contesto storico, nel pieno di una transizione occorre precisare che la risoluzione di tale problema potrebbe spalancare la strada della generazione di valore. La comunicazione ambientale nel settore automotive è diventata sempre più importante per le imprese del settore, sia per dimostrare il loro impegno verso la sostenibilità ambientale, sia per migliorare l'immagine dell'azienda agli occhi dei clienti e degli stakeholder³⁰.

La comunicazione ambientale nel settore automotive consiste nell'utilizzo di diversi strumenti di comunicazione, come la pubblicità, le relazioni pubbliche e le attività di marketing, per promuovere l'impegno dell'impresa verso la sostenibilità ambientale. In particolare, la comunicazione ambientale può

³⁰ MURASHIMA M., Do investors reaction to environmentally friendly news announcements differ across industries? a comparative analysis of japan's food and automotive industries, *Journal of Business Economics and Management*, 2022, p. 136 e ss.

includere l'indicazione dei consumi di carburante, delle emissioni di gas serra e della tecnologia applicata per la riduzione delle emissioni in modo da dimostrare agli stakeholder la propria attenzione verso l'ambiente. Le strategie, come visto, possono essere diverse e partono sicuramente dalla comunicazione finalizzata a promuovere i propri prodotti ecologici e le tecnologie utilizzate per ridurre le emissioni inquinanti. La pubblicità può essere mirata a un pubblico specifico che si interessa per la sostenibilità ambientale, in modo da dimostrare il proprio impegno verso la sostenibilità e rafforzare l'immagine aziendale.

Le attività di relazioni pubbliche sono in tal senso fondamentali. Le imprese possono partecipare a eventi di sensibilizzazione ambientale, promuovere l'adozione di nuove tecnologie sostenibili o supportare progetti di salvaguardia ambientale in modo da dimostrare il loro impegno verso l'ambiente e rafforzare la propria immagine pubblica.

Non a caso da diversi anni a questa parte proprio le imprese del settore automotive possono inoltre utilizzare i social media come strumento di comunicazione ambientale. Le piattaforme social, come Facebook e Instagram, consentono alle imprese di raggiungere un vasto pubblico, attraverso la pubblicazione di contenuti relativi alla sostenibilità ambientale³¹.

Abbiamo avuto modo di vedere che il settore dell'automotive si caratterizza per essere caratterizzato da una forte instabilità, collegata soprattutto alla portata delle innovazioni che caratterizzano la produzione di automobili, ai mercati delle materie prime ed anche alla stabilità dei mercati di sbocco. Per competere in un mercato così competitivo, le imprese del settore devono

³¹ DELOITTE, Think Tank, Automotive White Paper2, 2022, su file:///C:/Users/studi/Downloads/Automotive_ThinkTank_n2_Deloitte.pdf

utilizzare una vasta gamma di strategie di marketing³². Da ultimo il marketing dell'intero settore è chiaramente caratterizzato dalla necessità di andare a descrivere la transizione all'elettrico e a giustificarla presso i consumatori, facendo accettare e diffondere in modo capillare un prodotto, la macchina elettrica, caratterizzato ancora oggi da un gap in termini di conoscenza da parte dei potenziali consumatori.

Da un punto di vista che possiamo considerare definitorio nel settore dell'automotive il marketing mix si compone di quattro elementi principali: il prodotto, il prezzo, la distribuzione e la promozione. In questa analisi, esploreremo come le imprese automobilistiche utilizzano il marketing mix per sviluppare prodotti di successo, raggiungere i propri clienti e aumentare le vendite. Il prodotto è la vettura stessa, adesso elettrica che insieme alle sue caratteristiche tecniche, al design, alla qualità, alla sicurezza e ad altri fattori che rendono il prodotto attraente per i clienti³³.

Le imprese automobilistiche utilizzano il prodotto come elemento chiave della propria strategia di marketing. Ogni prodotto deve essere sviluppato e progettato per soddisfare le esigenze dei clienti e le loro preferenze di mercato.

Inoltre, il prodotto deve essere in grado di differenziarsi rispetto ai prodotti dei concorrenti. Le imprese devono quindi lavorare sulla progettazione e sullo sviluppo di prodotti unici e innovativi, che siano in grado di attrarre i clienti e di soddisfare le loro esigenze³⁴.

³² WOLFF, S., BRÖNNER, M., HELD, M., & LIENKAMP, M. . Transforming automotive companies into sustainability leaders: A concept for managing current challenges. *Journal of Cleaner Production*, 276, 2020, 124179

³³ DELOITTE, Think Tank, Automotive White Paper2, 2022, su file:///C:/Users/studi/Downloads/Automotive_ThinkTank_n2_Deloitte.pdf

³⁴ RHODEN I., BALL C.S., VOGELE S., KUCKSHINRICHS W., Minding the gap-relating disclosure to contexts of sustainability reporting in the automotive industry, *Corp Soc Responsib Environ Manag.* 2023;30:846–857

Con riferimento al prezzo occorre dire che nel settore automotive il prezzo è il prezzo di vendita della vettura, che deve essere determinato in base a diversi fattori, come i costi di produzione, i costi di marketing e la concorrenza.

Il prezzo di una vettura è uno dei fattori chiave che influenzano la scelta del cliente. Le imprese devono quindi determinare il prezzo in modo strategico, per attirare i clienti e al contempo ottenere un profitto.

Le imprese possono utilizzare diverse strategie di prezzo, come il prezzo premium per i prodotti di lusso o il prezzo di penetrazione per i prodotti di basso costo. Inoltre, le imprese possono utilizzare il prezzo come strumento di differenziazione, offrendo prodotti a diversi livelli di prezzo per raggiungere una vasta gamma di clienti.

La distribuzione è poi il terzo elemento del marketing mix e nel settore automotive la distribuzione è la catena di distribuzione utilizzata dall'impresa per raggiungere i clienti.

Le imprese del settore automotive utilizzano una vasta gamma di canali di distribuzione, tra cui rivenditori, concessionari e internet. Le imprese devono scegliere il canale di distribuzione più appropriato per raggiungere il proprio pubblico. Con riferimento alla promozione, ulteriore elemento del marketing mix occorre precisare che per le imprese automotive si tratta di descrivere in modo completo il proprio prodotto, presentarlo sempre come innovativo ed in grado di fare la differenza rispetto sia ai modelli di automobile già commercializzati che rispetto alla concorrenza³⁵. La promozione ed in generale le strategie di comunicazione mai come nell'ultimo decennio, come già detto, rappresentano una occasione unica per innescare processi di generazione di

³⁵ WOLFF, S., BRÖNNER, M., HELD, M., & LIENKAMP, M. . Transforming automotive companies into sustainability leaders: A concept for managing current challenges. *Journal of Cleaner Production*, 276, 2020, 124179

valore. La possibilità di generare campagne di comunicazione che possiamo definire quasi personalizzate ed in grado di colpire il target in modo selettivo, ha rappresentato per le imprese del settore auto una occasione unica per ridurre i costi e nello stesso tempo andare a differenziare l'offerta. Ai fini della nostra trattazione occorre dire che la comunicazione di quelli che possono essere definiti i fattori ESG, ovvero le tematiche e l'impegno della case automobilistiche ad includere nella proprio attività produttiva e commerciale l'attenzione all'ambiente ed alla società, rappresenta l'aspetto principale dell'analisi del marketing mix delle industrie automobilistiche³⁶. Il fattore ambientale soprattutto, può essere considerato da un punto di vista manageriale il fattore critico sul quale generare valore duraturo, spalancando la strada a quella che possiamo definire una transizione all'elettrico decisamente molto importante in quanto generatrice di nuovo valore, questa volta condiviso visto il ridotto impatto ambientale dei veicoli elettrici. Se tale elemento viene combinato, con quelli che possiamo definire gli altri elementi del marketing mix, allora si genererà un processo di integrazione tra i diversi elementi che porteranno proprio la sostenibilità ed in generale i fattori ESG ad essere parte integrante della produzione stessa. Per citare un esempio e per capire la rilevanza di tale aspetto basti pensare che dal 29 gennaio 1886, quando Karl Benz presentò la sua domanda di brevetto per la Motorwagen, l'automobile è diventata un simbolo di libertà individuale e progresso. Tuttavia, con il passare del tempo, l'idea di sostenibilità è diventata sempre più importante per il settore automotive. La visione del business non può essere limitata solo al ritorno economico, ma deve estendersi alla responsabilità nei confronti degli stakeholder e della collettività nel suo

³⁶RUDOLPH, C.. How may incentives for electric cars affect purchase decisions?. Transport Policy, 52, 2016, p. 113-120

complesso. Questo passaggio è il risultato naturale di un processo evolutivo, in cui il raggiungimento congiunto di obiettivi economici, sociali e ambientali è diventato un passaggio obbligato. Oggi Mercedes pubblicizza automobili che chiaramente sono sempre pensate per dare una soddisfazione individuale al consumatore, ma nello stesso tempo pongono in relazione le esigenze dell'automobilista con quelle dell'ecosistema. Vengono pubblicizzate, automobili all'avanguardia, a zero emissioni e in larga parte costruite con materiali di recupero provenienti da paradigmi circolari. La comunicazione e la promozione del prodotto è non solo basata sull'edonismo, sulla ricerca del lusso come espressione dei propri desideri proiettati ma anche sulle istanze della collettività che non possono prescindere assolutamente dalla tutela dell'ambiente. A prescindere da quelle che sono le scelte in termini di promozione delle singole aziende, si può affermare che la comunicazione all'interno del settore automotive ha posto al centro l'essere socialmente responsabili. Tale approccio risulta essere un modo per incrementare la propria competitività, ridurre la posizione di rischio o attrarre nuovi capitali. Inoltre, la pressione dell'opinione pubblica e le imposizioni di legge hanno portato le imprese del settore a diventare socialmente responsabili. Tutte le più grandi aziende dell'automobile oggi affermano e operano secondo i canoni di responsabilità sociale d'impresa, con l'obiettivo di condurre il proprio business nel rispetto dei propri clienti, fornitori, azionisti, dipendenti, così come delle istituzioni e della società³⁷.

La responsabilità sociale d'impresa è parte integrante del DNA delle case automobilistiche. Non solo. La rilevanza di tale elemento nella comunicazione aziendale è un fattore cruciale in quanto l'immagine delle stesse imprese

³⁷ RHODEN I., BALL C.S., VOGELE S., KUCKSHINRICHS W., Minding the gap-relating disclosure to contexts of sustainability reporting in the automotive industry, *Corp Soc Responsib Environ Manag.*2023;30:846–857

risulta essere, in chiave sostenibile, l'elemento sul quale si gioca la leadership del futuro. La massiccia presenza di molti marchi auto nel Dow Jones Sustainability Index, il più prestigioso indice borsistico mondiale che raggruppa le imprese socialmente responsabili, mostra un riconoscimento anche da parte del sistema finanziario degli sforzi che le aziende del settore fanno da tempo per raggiungere l'eccellenza nella gestione del proprio business secondo i criteri di sostenibilità.

Oltre alla riduzione delle emissioni di CO₂, le case automobilistiche stanno anche lavorando per ridurre l'impatto ambientale dei loro processi produttivi. Ad esempio, molte aziende stanno adottando tecnologie più efficienti per la produzione di automobili e stanno lavorando per ridurre il consumo di energia e l'emissione di rifiuti. Inoltre, molte case automobilistiche stanno promuovendo la riciclabilità dei loro veicoli e dei loro componenti e comunicano con decisioni questi fattori all'esterno in quanto questa risulta essere la strategia per poter aggredire i futuri mercati³⁸.

In conclusione possiamo dire che le ipotesi di partenza e dalle quali questo lavoro di sintesi della letteratura specializzata è partito, risultano essere verificate per il semplice fatto che la comunicazione aziendale delle imprese attive nel settore automotive, rappresenta la leva fondamentale del marketing mix utilizzato dalle medesime aziende. Questo per dire che, nei fatti, le imprese risultano essere focalizzate soprattutto sullo sfruttamento delle leve di comunicazione classiche e di quelle frutto dei processi di digitalizzazione per valorizzare la propria attività di ricerca e sviluppo di nuove tecnologie che possano praticamente elevare la sostenibilità del proprio prodotto. E' la

³⁸ WOLFF, S., BRÖNNER, M., HELD, M., & LIENKAMP, M. . Transforming automotive companies into sustainability leaders: A concept for man-aging current challenges. *Journal of Cleaner Production*, 276, 2020, 124179

questione dell'impatto ambientale a prendere, in molti casi, il sopravvento anche in relazione a quelle che possono essere le caratteristiche della comunicazione che possiamo definire usuale delle case automobilistiche. Un marchio come Mercedes punta sui materiali riciclati per realizzare autovetture che risultano essere quasi da impatto zero. Sino a pochi anni addietro, la comunicazione era invece orientata ad esaltare l'unicità di materiali poco riciclabili utilizzati per creare automobili di grande valore, ma non circolari e sostenibili.

2.3 I canali di comunicazione

L'intera trattazione sviluppata, oltre che andare a prendere in considerazione la centralità della comunicazione come leva strategica da sviluppare per guidare la transizione ecologica del settore automotive, dimostra come lo sfondo sulla quale i cambiamenti descritti si muovono è prevalentemente quello della digitalizzazione. La trasformazione digitale del settore automobilistico è uno dei temi di maggior dibattito attualmente. Oggi, le concessionarie e le case automobilistiche si trovano di fronte ad una scelta cruciale. Se in passato l'acquisto di un'automobile era visto come un bene necessario, oggi rappresenta un desiderio e uno status symbol. Questo cambiamento di percezione ha influenzato anche il modo in cui le auto vengono vendute. In passato, i clienti si recavano in concessionaria per scoprire i dettagli di un nuovo modello, mentre oggi sono le concessionarie a dover trovare rapidamente e in modo competitivo i propri clienti, che sono già ben informati grazie ad internet.

La scelta di un'auto oggi è diventata un processo complesso e lungo perché non risponde solo alla necessità di possedere un prodotto, ma all'esperienza e alle emozioni che guidare un modello specifico può suscitare. In questo modo,

le auto sono cambiate, i clienti sono cambiati, e anche le aziende devono adeguarsi a questi cambiamenti per rimanere competitive e soddisfare le esigenze dei propri clienti. La ricerca preliminare di informazioni avviene direttamente online, tramite il sito web dell'azienda o i social media. Con un semplice clic, è possibile ottenere tutte le informazioni desiderate su un determinato modello, verificare dove è disponibile e quali concessionarie si trovano nelle vicinanze³⁹.

Questa rivoluzione ha completamente sovvertito le regole del marketing per le concessionarie auto, costringendo tutte le realtà del settore ad adattarsi. Se da un lato il nuovo marketing richiede competenze specifiche, dall'altro consente di raggiungere con maggiore precisione gli utenti interessati.

Allo stesso modo anche valorizzare il marchio andando a ricercare l'appartenenza da parte del consumatore ad una certa mentalità sottostante la progettazione di determinate automobili risulta essere una pratica che vede proprio negli strumenti digitali la strategia principale con la quale raggiungere determinati obiettivi⁴⁰.

La comprensione dei valori del cliente che si desidera raggiungere è di fondamentale importanza. In base al tipo di veicolo che si vuole vendere, è possibile indirizzare l'offerta verso diverse categorie di clienti. Ad esempio, un pick-up o un SUV potrebbero interessare un pubblico con un tenore di vita elevato e attento alla sicurezza, mentre un'auto economica potrebbe soddisfare le esigenze di un pubblico più attento ai costi. È essenziale creare diversi profili utente, basati su fattori demografici come età, sesso, reddito, gusti e

³⁹ WOLFF, S., BRÖNNER, M., HELD, M., & LIENKAMP, M. . Transforming automotive companies into sustainability leaders: A concept for managing current challenges. *Journal of Cleaner Production*, 276, 2020, 124179

⁴⁰ REGGIO G., LEOTTA M., CERIOLI M, R. SPALAZZESE, F. Alkhabbas, What are IoT systems for real? An experts' survey on software engineering aspects, *Internet Things* 12 (2020), p. 214

preferenze. A partire da questi profili, è possibile costruire una strategia di marketing personalizzata per ogni singolo cliente, al fine di aumentare l'efficacia delle campagne pubblicitarie e soddisfare le esigenze dei potenziali acquirenti. Mai come in questo caso ad essere utili sono proprio le tecniche di profilazione che provengono dall'analisi dei big data. Creare campagne quasi personalizzate fruibili attraverso i moderni sistemi di comunicazione basati sui dispositivi convergenti comporta chiaramente il prendere atto del fatto che proprio quest'ultimi sono gli strumenti più utili da collocare in una situazione di primaria importanza all'interno del complesso set di possibilità che una impresa possiede. La profilazione consente di creare profili dettagliati dei clienti in base a una vasta gamma di dati, dai loro interessi ai loro comportamenti di acquisto. Questi profili possono essere utilizzati per sviluppare strategie di marketing mirate, creando messaggi personalizzati per i clienti in base alle loro esigenze e preferenze.

Inoltre, l'uso dei Big Data consente alle case automobilistiche di raccogliere dati su un vasto pubblico di potenziali clienti, analizzando i loro comportamenti di acquisto, le preferenze e le tendenze di mercato. Questi dati possono essere utilizzati per individuare le tendenze di mercato emergenti, identificare i segmenti di mercato più redditizi e sviluppare prodotti e servizi che soddisfano le esigenze dei clienti.

Il marketing nel settore automobilistico sta diventando sempre più mirato e personalizzato, grazie all'uso dei Big Data e alla profilazione dei clienti. Le case automobilistiche e le concessionarie stanno utilizzando questi strumenti per creare messaggi pubblicitari e contenuti di marketing altamente mirati, che

rispondono alle esigenze dei clienti e migliorano l'efficacia delle loro campagne di marketing⁴¹.

Tuttavia, l'uso dei dati dei clienti ha anche sollevato preoccupazioni per la privacy e la sicurezza dei dati. Le case automobilistiche e le concessionarie devono garantire la protezione dei dati dei clienti e rispettare le normative sulla privacy in vigore. La profilazione e l'uso dei Big Data stanno trasformando il marketing nel settore automobilistico, creando nuove opportunità per le case automobilistiche e le concessionarie di creare messaggi pubblicitari e contenuti di marketing altamente mirati e personalizzati. Tuttavia, l'uso responsabile dei dati dei clienti è fondamentale per garantire la fiducia dei consumatori e il rispetto delle normative sulla privacy. Non a caso l'utilizzo della rete internet risulta essere lo strumento principe per andare a pubblicizzare le innovazioni connesse al processo di elettrificazione, reso sempre più veloce dalla recente evoluzione legislativa in Europa. La realtà virtuale sta diventando sempre più popolare nel settore automobilistico come tendenza di marketing del 2023. La relazione tra i consumatori e i veicoli si è evoluta notevolmente nel 2022 e continuerà a farlo nel 2023. I recenti progressi tecnologici consentono ai consumatori di avere un'esperienza più realistica con le auto che intendono acquistare. Inoltre, vengono sviluppati sistemi predittivi per evitare danni ai veicoli, superare gli ostacoli stradali e adattarsi alle condizioni del terreno⁴².

Per quanto riguarda il marketing, è evidente che le tendenze attuali si concentrano sulle aspettative dei clienti invece che sulle caratteristiche del

⁴¹ BEHURA A., *Intelligent Automotive Sector with IoT (Internet of Things) and its Consequential Impact in Vehicular Ad Hoc Networks*, Springer, 2021, p. 14 e ss.

⁴² REGGIO G., LEOTTA M., CERIOLI M., R. SPALAZZESE, F. Alkhabbas, *What are IoT systems for real? An experts' survey on software engineering aspects*, *Internet Things* 12 (2020), p. 214

prodotto stesso. Tuttavia, il settore automobilistico è riuscito a combinare la centralità del cliente con caratteristiche di prodotto eccezionali in un modo unico, superando quasi tutti gli altri settori e migliorando la vita degli automobilisti. In definitiva, questo equilibrio di promozione e soddisfazione del cliente sta diventando sempre più importante per l'industria automobilistica⁴³.

Allo stesso modo l'evoluzione tecnologica ha permesso ai concessionari di adottare strumenti innovativi di comunicazione digitale, fondamentali in ogni fase del processo di acquisto, al fine di semplificare e personalizzare la relazione con il pubblico di riferimento⁴⁴.

Nel settore Automotive, in particolare nella vendita al dettaglio, l'esperienza omnicanale diventa sempre più importante e prioritaria. Questo approccio garantisce al potenziale acquirente una transizione fluida dall'online all'offline, agevolando tutte le operazioni volte a ridurre i tempi di attesa, valorizzando le informazioni e i dati all'interno del CRM e, soprattutto, creando un'esperienza di acquisto (e di assistenza) memorabile e soddisfacente. In tale prospettiva si può sostenere che la comunicazione interattiva sia diventata uno dei principali strumenti per coinvolgere l'utente in prima persona e offrire un'esperienza di consultazione video personalizzata e autonoma. La distribuzione avviene attraverso numerosi canali, tra cui l'area privata del sito web, la posta elettronica, il messaggio SMS, il chatbot e anche tramite QR code, sempre nel rispetto della normativa vigente e in conformità con il GDPR.

⁴³ BEHURA A., *Intelligent Automotive Sector with IoT (Internet of Things) and its Consequential Impact in Vehicular Ad Hoc Networks*, Springer, 2021, p. 14 e ss.

⁴⁴ DELOITTE, *Think Tank, Automotive White Paper2*, 2022, su file:///C:/Users/studi/Downloads/Automotive_ThinkTank_n2_Deloitte.pdf

Inoltre, i video animati personalizzati rappresentano un'ottima soluzione per il settore dell'usato, ad esempio nel caso di offerte di veicoli a fine noleggio. Anche i documenti più noiosi diventano strumenti di marketing efficaci grazie alla loro animazione. I video personalizzati hanno dimostrato di essere memorabili, coinvolgenti, potenti ed attrattivi, in grado di aumentare l'engagement e l'interesse dei clienti.

CAPITOLO TERZO

Analisi e confronto sul alcuni casi studio

3.1 Il caso studio Mini Cooper

La Mini Cooper è una delle auto preferite delle persone di tutto il mondo. È venduta in più di 70 paesi nel mondo. Progettata nel 1959 da Alex Issigonis, un emigrato turco in Gran Bretagna che ha anche progettato la Morris Minor, un'altra piccola auto iconica. La Mini contemporanea, una reincarnazione di veicoli Swinging anni '60 che è stata un successo nella sua Gran Bretagna, ma non aveva avuto successo all'estero, si è diffusa da quando è stata reintrodotta in Europa nel 2001 e negli Stati Uniti e in Giappone nel 2002. La domanda negli Stati Uniti, in particolare, è decollata, grazie a una strategia di marketing progettata per costruire appetibilità attraverso la pubblicità nascosta e la distribuzione limitata. Dunque, la Mini Cooper ha attratto il mondo non solo per le caratteristiche uniche, ma anche per le innovative strategie di marketing, creando ondate di innovazione nelle strategie di marketing e pubblicità adottate e catturando l'attrazione delle persone di tutto il mondo. Negli ultimi

20 anni, la letteratura ha costantemente sottolineato l'importanza della percezione del marchio e delle sue componenti, tra cui l'immagine e le associazioni di marca⁴⁵. La percezione che i consumatori hanno dei marchi consiste nella consapevolezza e nell'immagine del marchio⁴⁶. È probabile che la consapevolezza di una marca non sia sufficiente a garantirne il successo, in quanto non è di per sé una ragione sufficiente per acquistare un prodotto. I marchi di successo devono offrire un valore superiore ai consumatori e differenziare l'offerta rispetto a quella dei concorrenti⁴⁷. È chiaro che il marchio Mini può interessare ai consumatori a un livello razionale, basato sulle prestazioni del prodotto e sulla rassicurazione della qualità dei prodotti, o a livello emotivo, basato sul valore dell'immagine del marchio o dell'estetica del prodotto. Al momento del lancio, la Mini era stata progettata per attirare i consumatori a livello pratico, ma da quando è stata lanciata il marchio ha sviluppato un patrimonio unico, e Laverick e Johnson (1997)⁴⁸ sottolineano l'importanza della Mini come marchio e della sua storia, suggerendo che l'attrattiva della Mini Cooper non è principalmente a livello di prodotto, ma a

⁴⁵ del Rio, A.B., Vazquez, R. Iglesias, V. (2001), "The effects of brand associations on consumer response", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 No. 5, pp. 410-25; Bhat, S. and Reddy, S.K. (1998), "Symbolic and functional positioning of brands", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 15 No. 1, pp. 32-43.

⁴⁶ Keller, K.L. (1998), *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

⁴⁷ Fill, C. (2002), *Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications*, 3rd ed., Financial Times, Prentice-Hall, London.

⁴⁸ Laverick, S., Johnson, K. (1997), "The marketing of a consumer icon: Mini Cooper into Japan – coals to Newcastle?", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 15 No. 4, pp. 179-84

un livello “iconicamente” intangibile. Ritengono che, poiché il fascino è basato sulla storia, non è possibile riprogettare o duplicare, e quindi il suo vantaggio competitivo rimarrà finché ci sarà domanda per quel pezzo di storia e per le associazioni che essa incarna. Vale anche la pena di considerare come il marchio aziendale BMW possa aggiungere valore in termini di garanzia o promessa di qualità che fornisce, rassicurando così il consumatore sulla capacità dell'auto di soddisfare le sue aspettative.

L'introduzione di valori etici è diventato un passo strategico importante per molte organizzazioni e si tratta di un processo continuo. Anche se lo scopo principale di ogni azienda è realizzato un profitto, è bene farlo nel rispetto della legge e dei valori etici. Casi famosi come il comportamento non etico del top management di Enron, la violazione degli standard occupazionali di Wal-Mart, la Shell che inquina la natura della Nigeria e molti altri dimostrano l'importanza dell'etica all'interno dell'azienda. I codici etici e il comportamento etico per le organizzazioni presentano i seguenti vantaggi: - I clienti si sentono più sicuri dell'organizzazione e sono più propensi a fidarsi di essa; - I dipendenti ricevono una guida per le loro prestazioni e la tutela dei loro diritti; - Le organizzazioni ricevono standard e regolamenti per uso interno ed esterno; - Le industrie traggono vantaggio dall'etica perché aiuta a regolare le relazioni commerciali; - La società beneficia degli standard etici nelle organizzazioni a livello economico (ad esempio, reddito della popolazione, fatturato dell'industria, ecc.), sociale (ad esempio, standard occupazionali, prodotti/servizi a beneficio della società), ambientale (le aziende responsabili causano meno inquinamento nel rispetto dell'ecologia) e

in altri modi. I valori etici delle organizzazioni sono solitamente espressi nei codici etici. Ad esempio, i valori etici di Mini sono suddivisi in diverse categorie. Queste sono le ultime iniziative che l'azienda si propone di realizzare nel presente e nel futuro. Mini mira a produrre auto a emissioni zero, rispondendo alla tendenza ecologica. BMW dispone già di auto ibride, si tratta di un'auto a basso consumo di benzina e a basse emissioni (il consumo medio della Mini One è di 52,3 mpg e le emissioni di CO₂ di soli 127 g/km). Questo aiuta Mini a corrispondere alle tendenze attuali della società e si riflette nella fedeltà dei clienti e degli altri stakeholder. L'SVR⁴⁹ aiuta BMW e quindi Mini a regolare gli standard di rendicontazione agli attuali azionisti e ai potenziali investitori. Agire in modo etico nei loro confronti è importante per l'azienda perché il reporting influenza le decisioni degli azionisti sulla direzione futura dell'azienda. BMW incoraggia il dialogo tra l'azienda e il pubblico, i clienti, i dipendenti, ecc. Nell'esempio della Mini, è chiaro che l'azienda mira a comunicare il più possibile con i propri clienti, direttamente, via e-mail e attraverso i social network. Questo è vantaggioso per Mini perché aiuta a identificare i suoi attuali punti di forza e di debolezza e a migliorare i suoi prodotti e servizi. Per quanto riguarda i rapporti con i propri dipendenti, BMW e Mini si attengono ai codici etici, che prevedono età/esperienza, sesso, background culturale e altri codici etici, volti a stabilire un alto livello di morale tra i dipendenti e tra l'azienda e i dipendenti. Questo può portare a una migliore produttività dei dipendenti. L'impegno sociale di BMW è legato alla

⁴⁹ Rendicontazione del valore sostenibile

sicurezza stradale, all'istruzione e alla salute. Sostenere le seguenti cause sociali può aiutare BMW, così come le altre aziende, a diventare un'organizzazione in grado di svilupparsi in modo sostenibile. L'implementazione della corporate governance e la sua efficacia possono essere osservate dal modo in cui la Mini reagisce ai difetti della sua produzione. Anche se il richiamo del modello comporta ingenti spese per l'azienda, Mini agisce in modo etico per non deludere i consumatori e salvare l'immagine del proprio marchio. Questo dimostra l'interconnessione tra il modo etico di fare business e la sicurezza del marchio e della reputazione. Questo giustifica anche l'importanza per Mini di condurre la propria attività e tutte le iniziative di marketing in modo etico, soprattutto se si tiene conto del fatto che le campagne di marketing di Mini sono innovative e viene utilizzato il guerilla marketing. Gli standard etici delle organizzazioni influenzano i clienti, i dipendenti e gli altri stakeholder, nonché le industrie e le società. Una volta che si verifica un caso non etico, è molto difficile per l'organizzazione riemergere e salvare la propria reputazione. Ecco perché è così incredibilmente importante introdurre valori etici e seguirli nel mondo degli affari moderno. La strategia di marketing di Mini è passata dal marketing di un'icona al marketing di un'auto di lusso iconica e cool per un segmento giovane. Mini adotta una strategia di marketing creativa e innovativa, praticamente la stessa in tutti i mercati. Le più efficaci sono il guerilla marketing e il marketing digitale, che corrispondono alle ultime tendenze mondiali. Il marketing digitale è una delle iniziative di marketing più importanti di Mini per rivolgersi a un pubblico giovane su piattaforme come il sito web e i social

network (Facebook, Twitter e Youtube). L'uso degli annunci pubblicitari è elevato anche nelle strategie digitali di Mini, come nella pubblicità tradizionale. Per quanto riguarda il marchio, la caratteristica più importante è che la percezione del marchio Mini è legata alle associazioni iconiche storiche dei clienti Mini. Tuttavia, nella sua strategia internazionale, Mini differenzia il suo marchio negli Stati Uniti: non è posizionato come marchio iconico perché non ci sono associazioni storiche nella mente degli americani. Infine, per quanto riguarda i valori etici, essi giocano un ruolo importante per Mini, che fa parte del Gruppo BMW e ne adotta la corporate governance. Si tratta di un aspetto generalmente importante nell'industria automobilistica, in quanto legato alle emissioni e all'inquinamento dell'ambiente, ma è particolarmente importante anche per Mini perché la sua strategia di marketing è piuttosto incisiva ed è importante seguire gli standard etici e non offendere i clienti, i dipendenti, i concorrenti o altre parti interessate. In aggiunta, Mini possiede un sito web internazionale Mini.com e 52 siti web nelle lingue locali per ogni mercato. Essi non sono solo siti informativi, ma anche piattaforme di interazione con il pubblico attraverso il sistema di profili interni e la posta elettronica diretta. Il sito web adotta una navigazione user-friendly con uno scroll minimo. Il sito offre inoltre agli utenti la possibilità di connettersi con Mini sui social network, tra cui Facebook, Twitter e Youtube. Mini interagisce con il pubblico pubblicando le notizie e avviando discussioni in modo informale. Oltre a essere uno strumento pubblicitario e promozionale per Mini, i social network permettono di raccogliere informazioni sugli utenti da utilizzare in futuro per le strategie di segmentazione e targeting, nonché per

la personalizzazione e lo sviluppo dei prodotti. Il marketing virale è un'altra modalità di comunicazione in cui un messaggio viene diffuso ad altri e viene inoltrato molte volte⁵⁰. È ampiamente utilizzato da Mini, soprattutto con i suoi video e molti non vengono trasmessi in TV, ma hanno tonnellate di visualizzazioni su Youtube. Per esempio, il clip di The Italian Job, "Pedal To The Metal", ha ottenuto 227.457 visualizzazioni su Youtube (2008). Mini utilizza anche la SEO per indirizzare il traffico verso il proprio sito web tramite Google AdWords. Secondo Brown, il principale vantaggio di Google AdWords è che l'annuncio viene posizionato in cima alla pagina di ricerca⁵¹. D'altra parte, tutti sanno che è a pagamento, ma nel caso di Mini, non danneggerà l'immagine in quanto Mini è un marchio iconico. I vantaggi della strategia digitale di Mini possono essere suddivisi in quattro categorie relative al prodotto, prezzo, luogo e promozione. - Prodotto: presentazione di un prodotto e delle sue caratteristiche in un modo adatto al pubblico di riferimento; - Prezzo: la campagna digitale è meno costosa di quella tradizionale e aiuta a raggiungere l'efficienza dei costi; - Luogo: creazione dell'ambiente corrispondente all'immagine di Mini; - Promozione: una varietà di modi per raggiungere il pubblico di riferimento con i contenuti pertinenti. Una strategia di marketing digitale è una delle componenti chiave della

⁵⁰ Vered, A. (2007) Tell A Friend: Word of Mouth Marketing: How Small Businesses Can Achieve Big Results. Google Books [Online]. Disponibile su: <http://books.google.cz/books?id=LUhjfr4Tk9sC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

⁵¹ Brown, B.C. (2011) How to Use The Internet to Advertise, Promote, and Market Your Business or Website with Little or No Money. Florida: Atlantic Publishing Group, Inc.

strategia di Mini. Si tratta di un approccio innovativo all'immagine del marchio Mini e si concentra su siti web interattivi, social network (Facebook, Twitter e Youtube), marketing virale, campagne Google AdWords e pubblicità. Secondo Philip Kotler, un marchio dovrebbe distinguere un prodotto da un altro in modo vantaggioso⁵². Per quanto riguarda la Mini Cooper, Simms e Trott hanno concluso che "l'immagine di marca distinta di Mini è chiaramente la chiave della sua differenziazione"⁵³. Secondo Keller (1998), la percezione del marchio è costituita da due componenti: la consapevolezza e l'immagine del marchio⁵⁴. Mini è famosa per la sua forte consapevolezza del marchio nel corso della sua storia, fin dal 1957 quando era una "compatta auto britannica per tutti"⁵⁵ e oggi si presenta come un'auto iconica, cool e lussuosa⁵⁶. Come si può osservare, la consapevolezza del marchio Mini oggi è ancora legata al forte marchio iconico di Mini, il che rappresenta un grande vantaggio. Dopo il riposizionamento di Mini in termini di rilancio del marchio nel 2001, il pubblico ha percepito l'affidabilità, qualità e praticità⁵⁷, oltre a "un'icona". La consapevolezza del marchio è legata alla

⁵² Lindstrom, M. (2005) *Brand Sense: How to Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight & Sound*. London: Kogan Page Limited.

⁵³ Simms, C., D. and Trott, P. (2006) 'The Perceptions of the BMW Mini brand: the importance of Historical Associations and the Development of a Model', *Journal of Product & Brand Management*, 15 (4), pp. 228-238.

⁵⁴ Chitale, A.K. and Gupta, R. (2011) *Product Policy and Brand Management: Text and Cases*. New Delhi: PHI Learning Private Limited.

⁵⁵ Amos, S. (2011) 'Brand lesson', *Marketing*, 27 Giugno, p. 18.

⁵⁶ Boone, L.E. and Kurtz, D.L. (2010) *Contemporary Marketing*. Mason: South – Western Cengage Learning

⁵⁷ Dahlen, M., Lange, F. and Smith, T. (2010) *Marketing Communications: A Brand Narrative Approach*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

qualità riconosciuta e alle associazioni di marca. Mini ha adottato una strategia per il miglioramento della qualità dopo l'acquisizione da parte di BMW che, secondo Pitney, ha apportato alla Mini tecnologia e qualità altamente innovative⁵⁸. Ciò significa che, oltre a un'immagine iconica, Mini ha ottenuto una buona qualità, il che è importante perché i clienti preferiscono auto longeve che non necessitano di essere portate al centro assistenza ogni pochi mesi. Per quanto riguarda le associazioni di marca, questo è uno dei fattori più importanti per Mini, in quanto il pubblico apprezza l'immagine storica⁵⁹. D'altra parte, questo può funzionare nel Regno Unito, o anche in Europa, ma è completamente diverso negli Stati Uniti. Secondo Pitney, Direttore Generale di MINI USA, negli Stati Uniti la strategia è più orientata a fare di Mini un marchio di eccitazione e divertimento⁶⁰. Ciò significa che la strategia di branding non è universale per tutti i mercati e si concentra sulle associazioni che il pubblico ha o potrebbe avere. Mini è una marca che viene scelta dai clienti in base all'euristica della familiarità quando i clienti acquistano una marca con cui hanno maggiore familiarità⁶¹. Questo è ovvio se si guarda al marketing di Mini; non c'è un target specifico e la portata delle campagne di marketing è molto ampia. Secondo il quadro di riferimento della customer-

⁵⁸ Paternie, P. C. (2002) MINI. St. Paul: Motorbooks.

⁵⁹ Simms, C., D. and Trott, P. (2006) 'The Perceptions of the BMW Mini brand: the importance of Historical Associations and the Development of a Model', *Journal of Product & Brand Management*, 15 (4), pp. 228-238.

⁶⁰ Paternie, P. C. (2002) MINI. St. Paul: Motorbooks, p. 61.

⁶¹ Hedning, T., Knudtzen, C.F. and Bjerre, M. (2009) *Brand Management: Research, Theory and Practice*. New York: Routledge.

based brand equity, l'immagine di marca è costituita da attributi, benefici e atteggiamenti⁶².

3.2 Di Caprio e Fiat 500 elettrica: tra sostenibilità e tradizione

Leonardo Di Caprio è uno degli attori più popolari di Hollywood. Quando non recita, però, fa quasi sempre qualcosa legato alla lotta per l'ambiente. Non sorprende quindi che Fiat, nel suo sforzo di lanciare la sua nuova auto elettrica, la Fiat 500e, abbia arruolato l'aiuto di Di Caprio. DiCaprio è presente in maniera predominante in questi nuovi annunci per la Fiat 500e. Questa nuovissima Fiat 500e è notevolmente superiore alla Fiat 500e di qualche anno fa. Vale a dire, la nuova Fiat 500e ha un'autonomia della batteria di quasi 200 miglia. Questo ha risolto un problema che molti clienti avevano con la vecchia Fiat 500e, secondo Hot Cars⁶³. Ma un altro problema era che la Fiat 500 in generale non è un'auto molto grande, ma la Fiat ha risolto la prima metà di questo problema semplicemente rendendo la nuova Fiat 500e un po' più grande. La nuova Fiat 500e è circa 2 pollici più alta, più lunga e più larga a seguito di un aggiornamento delle dimensioni. Ovviamente, Di Caprio è uno degli attori più popolari e amati oggi. Il suo sostegno alla Fiat 500e potrebbe potenzialmente cambiare la percezione della vettura da parte delle persone. Fiat sta passando a diventare un marchio esclusivamente elettrico entro il 2030, nel suo impegno a eliminare gradualmente tutti i modelli con motore a

⁶² Dahlen, M., Lange, F. and Smith, T. (2010) Marketing Communications: A Brand Narrative Approach. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

⁶³ Si veda: www.hotcars.com

combustione dalla sua gamma globale dal 2025 in poi, a partire dalla Fiat Nuova 500. La nuova campagna della casa automobilistica italiana per la sua prima auto elettrica presenta la star di Hollywood Leonardo Di Caprio, una delle celebrità più attive nel movimento per il cambiamento climatico, un attivista ambientale vocale e campione della biodiversità negli ultimi 25 anni. Intitolata "The Driver" e diretta da Martin Werner, creata da Leo Burnett e prodotta da Movie Magic, la campagna inizia con Di Caprio che esce dalla sua roulotte dopo una ripresa e consegna al suo autista le chiavi della sua auto elettrica, la Fiat New 500. Il suo autista sembra scettico su questa scelta. Di Caprio senza parole lo incoraggia a portare la macchina fuori per un giro e lascia che l'auto parli da sola. Mentre si riscalda, anche l'autista inizia a riscaldarsi lentamente, senza nemmeno rendersene conto. Alla fine, l'autista decide di prendere la strada panoramica⁶⁴. Dunque, Sostenuta da Leonardo DiCaprio, che ha trascorso gli ultimi 20 anni a combattere il cambiamento climatico e difendere la biodiversità, la nuova missione di Fiat è invitare tutti a sostenere una vita più sostenibile. Per sostenere questa causa, la casa automobilistica non ha lanciato solo una nuova Fiat 500 completamente elettrica, ma tre collaborazioni una tantum con i marchi di moda italiani Bulgari, Armani e Kartell. I tre modelli unici – che saranno messi all'asta con i proventi che andranno all'organizzazione benefica per l'ambiente The Leonardo DiCaprio Foundation – sono esposti insieme alla nuova 500 elettrica

⁶⁴ Si veda: [Campagna in primo piano: Leonardo DiCaprio e Leo Burnett percorrono la strada panoramica a bordo di una Fiat Nuova 500 - adobe Magazine Online](#)

in una sorprendente serie di film di Leo Burnett e Movie Magic International. Diretti da Federico Mazzarisi, rappresentati nel Regno Unito e negli Stati Uniti da Great Guns, i film sono incredibili esplorazioni della luce, utilizzando i riflessi delle lampade per rivelare lentamente ciascuna delle caratteristiche delle auto prima che vengano presentati i design futuristici finali. Federico ha collaborato con due direttori della fotografia italiani per la campagna, Michele Brandstetter per la parte fashion delle riprese e Renato Alfarano per gli interni delle auto. Federico Mazzarisi commenta: “Il mio obiettivo principale per questi film era quello di articolare lo stile della Fiat attraverso l’immaginario di Bulgari, Armani e Kartell. Anche se non c’erano attori nei film, volevo rendere la campagna appassionata, emotiva e intensa, mantenendo il DNA di Fiat con l’influenza dei marchi di moda. Lo scenografo Paolo Monzeglio è stato meraviglioso con cui lavorare, aiutandomi a scegliere l’allestimento giusto per ogni marchio unico”⁶⁵. Lo spot Armani vede Federico giocare con le composizioni a specchio, utilizzando riflessi accanto a immagini minimaliste ed essenziali per costruire un crescendo nel film. Per il modello Kartell il team ha scelto ancora una volta un ambiente minimalista e concreto che comprendeva anche la Kabuki, l’iconica lampada Kartell. Le riprese per Bulgari, nel frattempo, includevano più di 70 cristalli in movimento. Questi sono stati appesi al tetto dello studio dietro l’auto, creando un tono atmosferico e futuristico. Federico aggiunge: “Per Bulgari avevamo un team VFX incredibile, poiché giravamo in super slow motion a 1000fps per creare

⁶⁵ Si veda: [Fiat va 'all in' con tre splendide collaborazioni nel settore della moda italiana e una 500 completamente elettrica | LBBOnline](#)

l'effetto polvere dorata che copre la vettura. Questo è stato particolarmente interessante per me perché non ho mai usato così tanti effetti in-camera, qualcosa che era essenziale dato che avevamo solo sette giorni di post produzione prima del lancio previsto"⁶⁶. È tempo di agire per creare un futuro migliore. Il pianeta Terra sta attraversando un periodo molto delicato, unico nella sua storia. Siamo stati tutti chiamati ad agire per creare un futuro migliore. Fiat raccoglie la sfida facendo emergere i suoi gioielli di famiglia: la 500. Perché la 500 è sempre stata al passo con i tempi. Cambia quando cambiano i bisogni sociali. Con la seconda generazione, lanciata nel 2007, Fiat 500 ha introdotto il concetto di freschezza e fascino nella city car, diventando un'icona della moda e dello stile italiano che ha conquistato il mondo. Un modello in continua evoluzione che ha ispirato artisti e musicisti negli ultimi tredici anni, ed è stato il fulcro di oltre 30 serie speciali. Ora, nel 2020, una nuova era sta arrivando, ed è tempo per Fiat 500 di utilizzare tutta la sua popolarità per ispirare il cambiamento e diventare parte della soluzione. Poiché la mobilità è più sostenibile, connessa e autonoma, con normative sempre più stringenti, la terza generazione di Fiat 500 è ancora una volta protagonista, portando con sé design e piacere di guida. Non è solo una rivoluzione, ma la "reincarnazione" di uno spirito, che può ispirare il rinnovamento. Non bastano infatti regole e regolamenti per una vera rivoluzione, serve qualcosa di iconico e bello: la Nuova Fiat 500⁶⁷. La strada del

⁶⁶ Ibidem

⁶⁷ Si veda: [La Nuova 500 sta arrivando: è tempo di agire per creare un futuro migliore | Fiat | Stellantis](#)

cambiamento non può essere intrapresa da soli. Si ha bisogno di partner con una visione altrettanto positiva, che vogliano impegnarsi per migliorare lo stato della Terra, condividendo valori e obiettivi. Leonardo Di Caprio ha sposato il progetto Nuova Fiat 500. La megastar globale, che è stata personalmente coinvolta nella protezione della Terra per più di vent'anni, ha offerto il suo sostegno alla visione della nuova city car elettrica. Nella campagna video "All-In" invita tutti a dare il proprio contributo, proprio come ha fatto il marchio Fiat con la 500⁶⁸. Questa visione è condivisa da altri stakeholder: Giorgio Armani, Bvlgari e Kartell, tre aziende iconiche nel mondo del Made in Italy che, insieme al marchio Fiat, hanno dato vita a una strategia in cui la sostenibilità è strettamente intrecciata con l'eccellenza nel know-how, nella creatività e nell'innovazione. Nascono così le One-off, i tre esemplari unici ed esclusivi della Nuova Fiat 500. Per creare questi modelli con Armani, Bvlgari e Kartell, è stato preso come punto di partenza i valori dell'iconica 500, la city car Fiat più conosciuta al mondo, da parte di coloro che definiscono la terza generazione. Dalla combinazione di questi valori con i propri sono nati tre modelli unici della Nuova 500, caratterizzati da stile, creatività e artigianalità⁶⁹. Veri e propri capolavori dell'ingegno italiano nella misura di una grande opera d'arte, le tre One-off sono state prodotte con la volontà e l'impegno di utilizzare maggiormente materiali sostenibili, naturali e riciclati. Questa strategia volta a migliorare il Pianeta include anche un'asta di beneficenza. Tutti i proventi della vendita dei tre modelli unici – la 500 Giorgio

⁶⁸ Ibidem

⁶⁹ Ibidem

Armani, la B.500 “MAI TROPPO” by Bvlgari e la 500 Kartell – andranno a una delle organizzazioni ambientaliste di Leonardo Di Caprio⁷⁰. Durante la progettazione della Nuova 500, gli ingegneri hanno iniziato con un foglio bianco, in modo da poter lavorare su ogni aspetto con la massima attenzione ai dettagli e scegliere le soluzioni migliori. L'autonomia e i tempi di ricarica sono due questioni chiave per i clienti. Le batterie agli ioni di litio con una capacità di 42 kWh conferiscono alla Nuova 500 un'autonomia fino a 320 km nel ciclo WLTP. Per ottimizzare i tempi di ricarica, la Nuova 500 è dotata di un sistema di ricarica rapida da 85 kW per caricare la batteria molto rapidamente. Ad esempio, ci vogliono solo 5 minuti per costruire una riserva di energia sufficiente per percorrere 50 chilometri, più di quanto sia necessario per un uso quotidiano medio. E il caricabatterie rapido può anche caricare la batteria all'80% in soli 35 minuti. La presa Combo 2 situata sul pannello laterale posteriore destro dell'auto alimenta il caricabatterie rapido, sia per la ricarica CA che CC. Sono disponibili anche soluzioni di ricarica domestica. L'edizione di lancio della nuova 500 include easyWallbox, un sistema di ricarica domestica che può essere collegato a una normale presa domestica. ENGIE EPS lo ha sviluppato in esclusiva per FCA e sarà commercializzato da Mopar in Europa in concomitanza con il lancio del modello. Si tratta di una soluzione “plug-and-charge” semplice, accessibile e gestibile facilmente tramite Bluetooth, che consente di stabilizzare il carico energetico ricaricando i 500 direttamente a casa con una potenza di ricarica fino a 2,3 kW, senza necessità

⁷⁰ Ibidem

di alcun intervento da parte di personale specializzato. Inoltre, easyWallbox è pronta per un aggiornamento di potenza a 7,4 kW, fornendo una ricarica completa a casa in poco più di 6 ore. Il modello viene inoltre fornito con un cavo Mode 3 per la ricarica dalla rete pubblica. La Nuova 500 ha tre modalità di guida: Normal, Range e Sherpa, che possono essere selezionate in base al tuo stile di guida. In particolare, la modalità Sherpa ottimizza le risorse disponibili per assicurarti di raggiungere la tua destinazione. La modalità di guida Sherpa lavora su più componenti per ridurre al minimo il consumo di carburante, proprio per garantire che tu possa raggiungere comodamente la destinazione impostata sul sistema di navigazione o la stazione di ricarica più vicina. Proprio come uno "Sherpa himalayano", che è responsabile di tutta la spedizione e la guida verso la destinazione, questa modalità di guida regola vari parametri: velocità massima, limitata a 80 km/h; risposta dell'acceleratore, al fine di ridurre i consumi energetici; e disattivazione del sistema di climatizzazione e dei sedili riscaldati (il conducente ha la possibilità di attivarli in qualsiasi momento). La modalità "Normal" è il più vicino possibile alla guida di un veicolo con un normale motore a combustione, mentre la modalità "Range" attiva la funzione "one-pedal-drive"⁷¹. Selezionando questa modalità di guida, puoi praticamente guidare la Nuova 500 con il solo pedale dell'acceleratore. Infatti, rilasciarlo provoca una decelerazione molto maggiore rispetto ad un normale motore a combustione, quasi come se si fosse premuto il pedale del freno. In ogni caso, è necessario premere il pedale del

⁷¹ Ibidem

freno per fermare completamente l'auto. Tuttavia, nell'uso quotidiano e con più pratica, puoi eventualmente imparare a guidarlo usando solo il pedale dell'acceleratore. Il motore ha una potenza di 87 kW, fornendo una velocità massima di 150 km/h (autolimitata) e un'accelerazione da 0-100 km/h in 9,0 secondi e 0-50 km/h in 3,1 secondi⁷². Al fine di allineare la propria strategia con il gusto e le preferenze dei clienti, l'azienda definisce le caratteristiche e le caratteristiche della popolazione e quindi il marchio automobilistico utilizza il mix di strategia demografica, psicografica e di segmentazione geografica. L'azienda utilizza una strategia di posizionamento basata sul valore e sull'utilizzo per creare un'immagine vanagloriosa arricchita dall'esperienza nella mente dei clienti. Il marchio Fiat è stato il marchio ben noto nel settore automobilistico. È stato classificato 224esimo nella lista Forbes Global 2000 (maggio 2017) ed è stato valutato a \$ 15,5 miliardi (in base al metodo della capitalizzazione di mercato). Le entrate del marchio si attestano a \$ 122,81 miliardi a maggio 2017. L'azienda si è associata a vari eventi di corse e ha sponsorizzato eventi sportivi di volta in volta che stanno aiutando il marchio ad aumentare la visibilità sul mercato e l'alto TOMA (top of mind awareness)⁷³. La maggior parte delle aziende nel mercato automobilistico competono sulla base del design, del progresso tecnologico e delle offerte che il marchio ha in diversi segmenti, ad esempio berlina, berlina e SUV (sport utility vehicle). Fiat compete con aziende come Volkswagen, Suzuki, Toyota,

⁷² Ibidem

⁷³ Si veda: [Strategia di marketing di Fiat - Fiat Marketing Strategy \(marketing91.com\)](http://marketing91.com)

Honda, Hyundai ecc. Fiat Chrysler è nota per il suo design unico, elegante e conveniente, nonché per le auto di lusso del segmento premium. L'azienda è presente in tutti i segmenti che sono strumentali per mantenerla davanti alle aziende concorrenti sul mercato. Il mercato automobilistico è sensibile a diverse condizioni economiche e finanziarie come le richieste cicliche, i prezzi del carburante e del petrolio greggio, il reddito disponibile, la fiducia dei consumatori, le fluttuazioni valutarie o la concorrenza sul mercato. La maggior parte delle case automobilistiche fa integrazioni in avanti, verticali e indietro al fine di soddisfare le mutevoli esigenze dei clienti e Fiat non fa eccezione a questo. L'attività Fiat dipende principalmente dal finanziamento dei concessionari, dal leasing e dal noleggio di infrastrutture ai distributori e ai fornitori. La Fiat 500e ha una concorrenza agguerrita, poiché ci sono molte berline elettriche più popolari che costano più o meno come la 500e. La Fiat 500e parte da circa 35.000 dollari e, pur essendo un'auto di piccole dimensioni, ha caratteristiche high-tech che ci si aspetta da una Tesla. A prescindere dall'efficacia di questa strategia di marketing, per lo meno dimostra che Fiat pensa al futuro.

CONCLUSIONI

Il marketing è una parte importante di qualsiasi settore e l'industria automobilistica non fa eccezione. Mentre il mondo dei consumatori continua a cambiare e diventa un'esperienza sempre più online, il mondo del marketing viene rivoluzionato e alcune aziende stanno lottando per tenere il passo e

mantenere il coinvolgimento durante tutto il percorso del cliente. Dunque, tra le nuove frontiere del settore automobilistico c'è la tendenza a incorporare strategie di Green Marketing, non solo in termini di posizionamento pubblicitario ma anche di prodotto. È ciò che si è riscontrato nell'analisi dei casi pratici, in cui la scelta di optare per un testimonial come Leonardo Di Caprio sia stato il frutto di una volontà di associazione dell'auto elettrica ai temi ambientali. Guardando al futuro, possiamo prevedere che la partecipazione di consumatori e creatori al marketing automobilistico rimodellerà il settore, portando a strategie di marketing che coinvolgono persone reali in ogni fase del funnel. I potenziali acquirenti automobilistici cercheranno sempre più una gamma più ampia di contenuti sui social media oltre ai test video dei veicoli in scena, a narrazioni più genuine in cui persone reali e creatori interagiscono con i prodotti in situazioni di vita reale. In sintesi, i leader del marketing automobilistico di domani stanno sempre più considerando strategie di marketing basate sulle persone, creando opportunità per i consumatori di essere coinvolti attraverso il funnel. Hanno bisogno di elaborare contenuti e storie che manifestino il ruolo sempre più importante che il software avrà nell'esperienza di guida del futuro. I giocatori devono continuare a investire nei canali digitali e dei social media, in particolare nelle piattaforme in cui "il video è il re" (ad esempio YouTube e Tik Tok), si pensi alle interazioni che la Mini crea attraverso i social media. È anche fondamentale mantenere l'autenticità elettronica al centro delle loro strategie sui social media, sfruttando il potere delle persone attraverso tattiche di partecipazione come il marketing peer-to-peer o le partnership con i creatori di contenuti. E infine, i leader devono rinnovare l'esperienza di acquisto, coinvolgendo i consumatori con esperienze fresche e facili che sbloccano la partecipazione.

Bibliografia

- ANFIA, Focus autovetture europa e mercati internazionali, Dicembre 2022, disponibile su <https://www.anfia.it/it/component/jdownloads/send/12-ue-efta-e-principali-mercati-mondiali-mercato-autovetture/356-122022-ue-efta-uk-focus-mercato-auto>
- Arundel A., Bordoy C., Kanerva M., Neglected Innovators: How Do Innovative Firms that Do Not Perform R&D Innovate?, INNO-Metrics Thematic Paper, 2008.
- Behura A., Intelligent Automotive Sector with IoT (Internet of Things) and its Consequential Impact in Vehicular Ad Hoc Networks, Springer, 2021.
- Brown B.C., How to Use The Internet to Advertise, Promote, and Market Your Business or Website with Little or No Money, Atlantic Publishing Group, Inc., 2011.
- Chitale A.K., Gupta R., Product Policy and Brand Management: Text and Cases, PHI Learning Private Limited, 2011.
- Cohen W.M., Levinthal D.A., Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation, Administrative Science Quarterly, 1990.
- Cohens W.M., Koller T., Nuttall R., Five ways that ESG creates value, McKinsey Quarterly, 2019.
- Davis J., The Theory of the Individual in Economics: Identity and Value, Routledge, 2003.
- Deloitte, Think Tank, Automotive White Paper 2, 2022, disponibile su file:///C:/Users/studi/Downloads/Automotive_ThinkTank_n2_Deloitte.pdf
- Del Rio A.B., Vazquez R., Iglesias V., The effects of brand associations on consumer response, Journal of Consumer Marketing, 2001.
- Desjardine M.R., Marti E., Durand R., Why activist hedge funds target socially responsible firms: The reaction costs of signaling corporate social responsibility, Academy of Management Journal, 2021.
- Dijk M., Yarime M., The emergence of hybrid-electric cars: Innovation path creation through co-evolution of supply and demand, Technological Forecasting & Social Change, 2011.
- Freni A., La sostenibilità ESG è business, Franco Angeli, Milano, 2020.
- Gola C., Sedlmeir J., Politiche per il miglioramento della sostenibilità ambientale della Distributed Ledger Technology, Banca d'Italia, Quaderni di Economia e Finanza, 2022.
- Hedning T., Knudtzen C.F., Bjerre M., Brand Management: Research, Theory and Practice, Routledge, 2009.
- Howell J., Innovation, Consumption and Services: Encapsulation and the Combinatorial Role of Services, The Service Industries Journal, 2004.
- Laverick S., Johnson K., The marketing of a consumer icon: Mini Cooper into Japan – coals to Newcastle?, Marketing Intelligence & Planning, 1997.
- Linciano N., La finanza per lo sviluppo sostenibile. Tendenze, questioni in corso e prospettive alla luce dell'evoluzione del quadro regolamentare dell'Unione europea, Consob, giugno.
- Lindstrom M., Brand Sense: How to Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight & Sound, Kogan Page Limited, 2005.
- Midler C., Beaume R., Project-based learning patterns for dominant design renewal: The case of Electric Vehicle, International Journal of Project Management, 2012.
- Muslemani H., Ascuì F., Kaesehage K., Liang Xi, Wilson J., Steeling the race: 'Green steel' as the new clean material in the automotive sector, Oxford Institute Energy.

- Murashima M., Do investors' reaction to environmentally friendly news announcements differ across industries? a comparative analysis of Japan's food and automotive industries, *Journal of Business Economics and Management*, 2022.
- Paternie P. C., MINI, Motorbooks, 2002.
- Reggio G., Leotta M., Cerioli M., Spalazzese R., Alkhabbas F., What are IoT systems for real? An experts' survey on software engineering aspects, *Internet Things*, 2020.
- Rhoden I., Ball C.S., Vogelesi S., Kuckshinrichs W., Minding the gap-relating disclosure to contexts of sustainability reporting in the automotive industry, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2023.
- Rudolph C., How may incentives for electric cars affect purchase decisions?, *Transport Policy*, 2016.
- Sciarelli S., *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Simms C., D. and Trott P., The Perceptions of the BMW Mini brand: the importance of Historical Associations and the Development of a Model, *Journal of Product & Brand Management*, 2006.
- Vered A., *Tell A Friend: Word of Mouth Marketing: How Small Businesses Can Achieve Big Results*, Google Books, 2007.
- VISCOVO P.L., *Mercato auto 2022: ecco quanto vale. Prezzi delle vetture fuori controllo*, Il sole 24 ore Milano, 2023.
- Wang N., Tang L., Pan H., A global comparison and assessment of incentive policy on electric vehicle promotion, *Sustainable Cities and Society*, 2019.
- Wolff S., Brönner M., Held M., Lienkamp M., Transforming automotive companies into sustainability leaders: A concept for managing current challenges, *Journal of Cleaner Production*, 2020.
- YANG CHOMEI, NANSEKI T. . Cluster formation and innovation through the creation of shared value: A case study of dairy production in a food manufacturing company. *Journal of Faculty of Agriculture, Kyushu University*, 75(2), 2020.

RINGRAZIAMENTI

Mi è doveroso dedicare questo spazio della mia tesi a coloro che hanno contribuito e partecipato al mio excursus universitario e alla mia crescita personale in questi anni, unici e fondamentali per la mia vita professionale e non solo.

Ringrazio infinitamente la mia famiglia, specialmente i miei genitori e mia sorella che mi hanno sostenuto in questo percorso, dandomi consigli e appoggiando ogni mia decisione.

Non basterà solo un ringraziamento per ripagare l'affetto e la fiducia che i miei nonni Ettore ed Evelina hanno sempre riservato in me, senza di loro non so se oggi sarei arrivato a questo traguardo. Voglio ricordare anche mio nonno Pierino che sicuramente oggi sarebbe fiero di me.

Ringrazio tutti i miei amici, specialmente quelli con cui ho condiviso questa meravigliosa esperienza; siete stati una parte importante della mia vita universitaria e non dimenticherò mai le risate, le gioie e le preoccupazioni per ogni esame.

Non posso non dedicare un pensiero al mio più Leale amico che oggi mi sta guardando dal cielo; nel suo piccolo mi ha sempre aiutato nel passare momenti difficili e sarò per sempre grato di questo.

Grazie di cuore a tutti voi per aver reso questi anni indimenticabili.