

Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

# Tesla l'azienda che "vende il futuro"

Strategia d'impresa, piano marketing e gestione finanziaria di un progetto d'avanguardia

RELATORE Prof. Alessandro Marino

CANDIDATO Lorenzo Cosimo Annunziata Matr.191451

ANNO ACCADEMICO 2016 / 2017

# **SOMMARIO**

1.	Introduzione	pag. 3
2.	Strategia d'impresa	pag. 6
	2.1. Processo di scelta della strategia d'impresa	pag. 6
	2.2. Analisi S.W.O.T. di Tesla	pag. 7
	2.3. Modello delle 5 forze competitive dell'impresa Tesla	pag. 9
	2.4. Catena del valore e strategia di business di Tesla	pag. 12
3.	Piano Marketing	pag. 20
	3.1. Marketing strategico	pag. 20
	3.2. Strategia di Marketing nel caso Tesla	pag. 22
	3.3. Marketing operativo	pag. 26
	3.4. Marketing operativo di Tesla	pag. 27
4.	Gestione finanziaria	pag. 34
	4.1. Funzione e obiettivi della gestione finanziaria	pag. 34
	4.2. La Gestione finanziaria di Tesla	pag. 35
5	Riflessioni conclusive	nag 40

#### 1. Introduzione

Il mercato automobilistico è uno dei mercati che nel tempo ha subito più mutamenti e ha condizionato in maniera forte le economie di molti paesi, oltre che la società stessa. Partendo dal lancio della *model T* della Ford, nei primi del '900, molti sono i modelli di auto e le variazioni di tecnologie che si sono susseguite. Il mercato dell'*automotive* è uno dei settori più floridi e con più indotti.

Dagli albori a pochi anni fa, la produzione s'incentrava su modelli che l'aumento combustibile fossile utilizzavano per spostarsi; del tasso d'inquinamento, la consapevolezza che tali fonti non sono infinite, l'eccessivo potere delle lobby del settore petrolifero, hanno spinto alla ricerca di un'alternativa. Ad oggi molte sono state le proposte di grandi marchi automobilistici, poche, però, quelle che hanno avuto un successo degno di nota e, soprattutto, limitate quelle che si prefissano come obiettivo la creazione di un vero sostituto dell'auto a "benzina"; si parla per lo più di prodotti ibridi che sfruttano ancora, anche se in minor modo, i combustibili fossili alternandoli con altre fonti di energia.

Dal 2008 con l'entrata sul mercato di una nuova casa automobilistica qualcosa è cambiato all'interno del settore. Tesla Inc. è una casa produttrice di automobili alimentate esclusivamente ad energia elettrica attraverso batterie a litio, senza utilizzo di carburanti. La società, che deve il nome al fisico e inventore statunitense, ma di origine serba, Nikola Tesla, è stata fondata nel 2003 da un gruppo di ingegneri della Silicon Valley, con l'intento di dimostrare che le auto elettriche sono migliori di quelle a benzina. Caratteristica dei prodotti sono incredibili performance, molto più alte rispetto gli standard fino ad ora misurati per le auto totalmente elettriche, e le emissioni zero, che manifestano l'enorme attenzione della marca verso l'ambiente. Tesla ha stabilito che i prezzi dei suoi prodotti scenderanno di serie in serie, in conformità con la missione dell'azienda: "far sì che il mondo si converta il più velocemente possibile a mezzi alimentati attraverso fonti di energia sostenibile".

Tesla guadagna l'attenzione della stampa specializzata, e non solo, con il lancio della Tesla Roadster, la prima auto con prestazioni da sportiva ad essere alimentata solamente da energia elettrica. Il primo modello, così come gli altri a seguire, sfrutta la potenza erogata dal motore a corrente alternata progettato nei laboratori di Palo Alto, molto simile a quello teorizzato dallo stesso Tesla nel 1882. La Roadster è la prima auto elettrica con un'autonomia superiore ai 300 chilometri e la prima a utilizzare "normali" batterie agli ioni di litio per alimentare il motore. Tra il 2008 e il 2012 la società riesce a vendere oltre 2.000 modelli della Tesla Roadster in 31 Paesi, il prezzo base di una Tesla Roadster è di 108 mila dollari, poco più di 80mila euro, mentre la forza lavoro passa dalle 3.000 unità del 2012 alle circa 6.000 del 2014.

Tesla Motors nasce esattamente nel giugno 2003 su iniziativa di Martin Eberhard e Marc Tarpenning. I due imprenditori investono i loro risparmi per fondare la società, ma trovano quasi subito un alleato importante in Elon Musk. Quest'ultimo, definito dalla stampa come il nuovo Steve Jobs, è un imprenditore sudafricano, naturalizzato americano, nato a Pretoria il 28 giugno del 1971 e figura cardine dell'evoluzione dell'azienda americana. Musk, oltre ad accumulare ricchezza (secondo Forbes ha un patrimonio stimato in 12 miliardi di dollari), è famoso per essere l'imprenditore che ha stravolto tre settori chiave dell'economia, quello automobilistico con Tesla Motors, quello dell'astronautica con SpaceX e quello dell'energia rinnovabile con Solar City. SpaceX è stata costituita nel 2002 con l'obiettivo di mandare l'uomo su Marte. Secondo Musk l'obiettivo verrà raggiunto nel 2024, mentre, secondo un recente annuncio dello stesso Musk, nel 2018 l'azienda sarà in grado di trasportare due privati per il primo viaggio turistico intorno alla luna. Solar City, invece, è il principale produttore e installatore di pannelli solari degli Stati Uniti.

Grazie a Musk l'azienda riesce ad accumulare capitali per oltre 180 milioni di dollari in meno di cinque anni, per lo più intercettando un importante investimento da parte della Daimler nei primi mesi del 2009, 50 milioni di dollari per il 10% del

capitale della società, e soprattutto riesce a ricevere un finanziamento agevolato dal Governo statunitense per circa 500 milioni di dollari, sfruttati per lo sviluppo e la produzione iniziale del nuovo modello "Model S". Il 29 giugno 2010 la società sbarca a Wall Street raccogliendo oltre 200 milioni di dollari di finanziamenti e si aggiudica la palma di miglior titolo del NASDAQ 100 per il 2013. Nel marzo 2017 Tesla ha lanciato il suo ultimo modello, la Model 3, la prima automobile Tesla indirizzata al grande pubblico con un prezzo di circa 30.000 dollari, poco più di 25.000 euro, che dovrebbe insidiare i modelli di volume dei brand tedeschi del lusso e cioè Audi A4, BMW Serie 3 e Mercedes Classe C.

# 2. Strategia d'impresa

# 2.1. Processo di scelta della strategia d'impresa

Le imprese sono un sistema strutturato e coordinato, formato da entità sociali e guidato da obiettivi sotto continua influenza dell'ambiente esterno. Per raggiungere i propri obiettivi, esse hanno bisogno di una valida strategia. La strategia d'impresa (o strategia aziendale) è il processo attraverso il quale la governance aziendale pianifica scelte di tipo commerciale, operativo e finanziario, tenendo conto sia dell'influenza dell'ambiente di riferimento sia delle risorse a disposizione. Stando a quanto teorizzato da Johnson and Scholes nel loro manuale *Exploring Corporate Strategy* (Edinburgh Gate, Harlow – VIII edizione – 2008) essa è "la direzione e l'obiettivo di una organizzazione a lungo termine che permette di raggiungere un certo tipo di vantaggio per l'organizzazione attraverso la configurazione delle risorse nell'ecosistema di riferimento al fine di soddisfare le esigenze dei mercati e per soddisfare le aspettative dell'azionista".

Tale processo può essere suddiviso in tre fasi principali:

- La prima fase è quella dell'*analisi* strategica. Durante tale fase viene osservata e studiata la situazione aziendale da una prospettiva sia interna che esterna, al fine di individuare punti di forza e debolezza. Tipici strumenti di questa fase sono l'applicazione dell'analisi S.W.O.T. e del "Modello delle Cinque Forze competitive" di Porter.
- La seconda fase riguarda la *formulazione* strategica. L'obiettivo è quello di creare i presupposti per la creazione del vantaggio competitivo, scegliendo a tal scopo politiche di mercato, decidendo la strategia da utilizzare (*leadership di costo*, *diversificazione*, o *focus "di nicchia"*). A livello societario, vengono effettuate considerazioni riguardo alla diversificazione della gestione del portafoglio e alle conseguenti azioni di espansione o riduzione, quali fusioni e acquisizioni, joint venture, alleanze strategiche o sviluppo interno.

• La terza fase è costituita dall'effettiva *attuazione* della strategia. In questa fase si mettono in atto quelle che sono le politiche analizzate e formulate nelle due fasi precedenti tramite l'impostazione di una direzione stabilita, la strutturazione dell'azienda e la diffusione della cultura d'azienda. Presupposti necessari per tale fase sono la presenza di una leadership efficace, l'apertura all'innovazione, la chiarezza nell'organizzazione.

#### 2.2. Analisi S.W.O.T. di Tesla

Tesla Inc. nel 2015 è stata scelta dalla rivista *Forbes* come l'azienda più innovativa sul mercato. Tra i vari meriti della direzione di Tesla c'è quello di aver scelto una strategia d'impresa efficace.

Utilizzando l'analisi S.W.O.T. possiamo osservare i punti di forza (*Strengths*), i punti di debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) dell'impresa sul mercato:

MATRICE ANALISI S.W.O.T.

FONTI INTERNE (CONTROLLABILI)

FONTI ESTERNE (NON CONTROLLABILI)

OPPORTUNITA'

MINACCE

• Strengths: tra i punti di forza rilevanti troviamo innanzitutto la posizione unica sul mercato che ha assunto Tesla; essa, infatti, oggi non è soltanto una casa produttrice di automobili elettriche, ma sta lentamente modificando il modo di guidare; inoltre, i suoi prodotti non sono classificabili né tra le utilitarie elettriche a basso costo, né nel mercato delle auto di lusso alimentate con combustibile fossile. Il concetto di novità inculcato nei possibili clienti ha spinto le vendite dei prodotti. Esse hanno registrato crescite molto consistenti, prima con la Model S e poi con la Model X e,

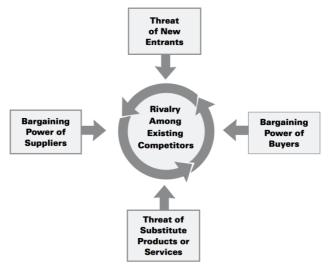
- molto probabilmente, continueranno a crescere con l'avvento della nuova Model 3, caratterizzata da un prezzo molto più accessibile dei suoi predecessori.
- Weaknesses: punto debole sono sicuramente gli enormi investimenti che la società è costretta a fare; l'enorme crescita sul mercato, infatti, è stata giustamente seguita da enormi investimenti, sia per far fronte alla domanda in crescita, sia per mantenere la posizione raggiunta dal punto di vista tecnologico-innovativo. Tali investimenti hanno, però, fatto sì che l'impresa registrasse bilanci in perdita nei primi periodi, costringendola ad indebitarsi e a emettere nuove azioni.
- Opportunities: l'attuale maggiore opportunità che ha Tesla è sicuramente il lancio della nuova Model3. Tale modello ha un prezzo molto più basso, \$ 35.000, rispetto al Model S o Model X, entrambi vendute per più di \$ 100.000. Anche se ancora fuori portata per molti consumatori, il nuovo prezzo posiziona il veicolo nella fascia bassa, insieme ad auto come Mercedes-Benz e Audi. Elon Musk, CEO di Tesla, ha dichiarato che "non si sarà in grado di acquistare una macchina migliore per \$ 35.000". Questa vettura potrebbe portare l'azienda a produrre dieci volte quanto prodotto finora in pochi anni (da 70.000 a 80.000 auto). Sarà quindi la vera scommessa di Tesla. Inoltre, altra opportunità sarà la Gigafactory, la fabbrica in cui verranno prodotte le nuove batterie per cui Tesla ha investito molto; tale industria sarà in grado di far realizzare a Tesla economie di scala diminuendo i numerosi costi che vengono iscritti a bilancio.
- Threats: preoccupazione per Tesla sarà innanzitutto procurarsi il capitale per il lancio di questo nuovo modello, l'impresa potrebbe non essere in grado di finanziare il suo ambizioso progetto di produzione nei prossimi mesi. Tesla ha sorpreso molti esperti quando ha annunciato che spera di produrre 500.000 automobili nel 2018, anticipandosi di due anni secondo i vecchi piani, per tale motivo in molti sono curiosi di capire come prevede di farlo. Anche se aveva quasi \$ 1,5 miliardi in cassa, al 31 marzo 2016, la spesa per il progetto sarà molto più alta. L'azienda avrà, quindi, bisogno di raccogliere una notevole quantità di fondi. Altra minaccia è poi costituita dalla concorrenza; finora, infatti, Tesla si collocava

nella fascia alta in cui la concorrenza non si era ancora dedicata del tutto alla produzione di auto elettriche. Aveva, insomma, una posizione unica nel settore; con la Model 3 l'azienda invece dovrà competere sia con case automobilistiche ben inserite da qualche tempo nel mercato - come BMW, Mercedes-Benz, Audi - sia con modelli elettrici di case più autorevoli ed esperte del mercato come le nuove Nissan Leaf e Chevrolet Bolt, perdendo così quella che era la sua vecchia posizione.

# 2.3. Modello delle 5 forze competitive dell'impresa Tesla

Il modello delle cinque forze competitive è uno strumento utilizzabile dalle imprese per valutare la propria posizione competitiva. Proposto dall'economista statunitense Michael Eugene Porter (cfr. The five competitive forces that shape strategy, «Harvard business Review», January 2008), il modello si propone di individuare le forze, studiandone intensità ed importanza, che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, hanno impatto sulla redditività a lungo termine delle imprese. Tali forze agiscono, infatti, con continuità, e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività. Gli attori di tali forze sono: intensità concorrenza, ossia la forza di mercato in termini di differenziazione e di prezzo delle imprese che producono lo stesso prodotto; potere dei fornitori: forza contrattuale di coloro che vendono alle imprese le materie prime; potere dei clienti: forza contrattuale di coloro che acquistano l'output dell'azienda; minaccia di nuovi entranti: possibilità di entrata di nuove aziende che producono un prodotto simile; competizione da parte dei sostituti: esistenza sul mercato di prodotti sostituti che pur non facendo parte dello stesso settore soddisfano lo stesso bisogno.

The Five Forces That Shape Industry Competition



Fonte: Harvard Business Review, 2008

#### Nello specifico per Tesla:

- 1. *Intensità concorrenza*: il mercato automobilistico è da sempre uno dei più competitivi. Tesla dal suo lancio ad oggi si è distinta per la sua capacità di creare un prodotto innovativo e fino ad ora con pochi eguali sul mercato. La scelta di unire in un'auto totalmente elettrica prestazioni e lusso hanno posto Tesla in una posizione unica del mercato per quanto riguarda la fascia di prezzo alta. Il lancio del Model 3 e la penetrazione nel mercato con fascia di prezzo bassa spingono però Tesla a dover affrontare nuove sfide dal punto di vista concorrenziale; sono molte di più, infatti, le imprese che producono macchine elettriche a basso prezzo come ad esempio Nissan, Chevrolet, BMW. Tali imprese godono sicuramente di una maggior esperienza e maggior forza di mercato rispetto a Tesla; non sarà, quindi, un'impresa semplice, anche se il mercato in questo momento è in positivo per l'azienda californiana.
- 2. *Potere dei fornitori*: Le operazioni di costruzione e assemblaggio dei veicoli e dei sistemi di propulsione avvengono alla "Tesla Factory" nel Fremont, in California e nella fabbrica di Tilburg, in Olanda, per le vendite europee. Alla Tesla Factory avvengono le operazioni più delicate: la stampa, la lavorazione, la fusione delle plastiche, l'assemblaggio del corpo vettura, le operazioni di verniciatura,

l'assemblaggio finale delle unità e i test di termine linea. Inoltre avvengono i processi di costruzione delle batterie agli ioni di litio, dei motori elettrici, delle scatole del cambio e delle altre componenti, sia per le nuove vetture che per i ricambi e gli accessori. Solo alcuni pezzi sono acquistati dai fornitori; il livello d'integrazione verticale è molto alto e la politica societaria non prevede molti accordi di lungo termine. Tesla ritiene possibile l'individuazione di fornitori alternativi e la sostituzione delle parti con la produzione interna; infatti, secondo Elon Musk: "Perché comprare il sistema ERP – ad esempio che ha la General Motors – quando sei Tesla? A me, sembra che Vijayan, il nostro CIO, ha costruito quello che ci serviva, non ciò che l'industria riteneva giusto". Il potere dei fornitori non è, quindi, molto elevato in seguito alla politica utilizzata da Tesla.

- 3. *Potere dei clienti*: una delle sfide più grandi che deve affrontare Tesla e tutte le altre case di auto elettriche è l'acquisire clienti. La difficoltà molto spesso sta nel convincere i consumatori a passare da motori a combustibile fossile a motori elettrici; questi ultimi molte volte sono visti come meno performanti e soprattutto poco affidabili in quanto, specialmente in Italia, sono poche le aree messe a disposizione per la ricarica delle batterie. Tesla per tale motivo è molto attiva sia per quanto riguarda il marketing sia per quanto riguarda le aree dove ricaricare le proprie automobili, le cosiddette *Tesla Supercharger*, ormai presenti numerose sia in Italia che in Europa.
- 4. *Minaccia di nuovi entranti*: le barriere all'entrata in questo settore sono molto forti. Per quanto riguarda le barriere strutturali, difficilmente nuove imprese possono entrare nel mercato producendo agli stessi costi; anche dal punto di vista della strategia è molto difficile riuscire ad acquisire una buona reputazione. Nonostante ciò, non mancano nuove imprese sul mercato che si sono lanciate alla rincorsa di Tesla, molte di loro provengono dalla Cina e dagli USA, come BYD e Faraday Future.
- 5. Competizione da parte dei sostituti: il mercato dell'auto elettrica dovrà, almeno negli anni a seguire, ancora fare i conti con il mercato dell'auto non elettrica.

Inoltre sono molti i servizi che tenteranno di sostituire l'acquisto dell'auto: treni ad alta velocità, taxi senza conducente e molte altre idee che soddisfano il bisogno dello spostamento.

In conclusione di questa prima fase, possiamo notare come per Tesla si prospetti un futuro ricco di sfide da affrontare. L'impresa sembra possedere tutte le caratteristiche per superarle con successo e diventare leader nel settore, modificandolo e rendendolo sostenibile dal punto di vista ambientale.

# 2.4. Catena del valore e strategia di business di Tesla

Tesla è riuscita ad ottenere una posizione di vantaggio competitivo nel mercato. Per studiare le modalità con cui è arrivata a tale posizione, prendiamo in considerazione la *catena del valore*, una rappresentazione schematica delle attività svolte dall'impresa idealizzata da Porter in *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York – 1985), che analizza attività primarie, che vanno dalla creazione del prodotto fino alla vendita e assistenza postvendita, e tutte le attività di supporto a sostegno delle primarie, che a loro volta sono creatrici di valore per l'azienda. E, infine, l'analisi della strategia di business attuata dall'impresa.

In quella che era la ex fabbrica General Motors/Toyota Nummi (New United Motor Manufacturing, Inc.) di Fremont, California, Tesla ha costruito uno degli impianti più moderni del mondo. La *Tesla Factory* è tra le prime fabbriche al mondo ad essere formata da un vero e proprio esercito di robot. Centinaia di bracci KUKA che si occupano di tutte le operazioni, dalle piegature delle lamiere all'assemblaggio. Veicoli robotizzati trasportano i telai delle auto ricaricandosi nel frattempo da soli grazie a piastre a induzione. I bracci robot FANUC possono aprire le portiere per verniciarle, richiudendole poi una volta terminata l'operazione. Grazie a queste tecnologie è possibile riprogrammare la fabbrica così come si fa con un computer, le automobili sono quindi uno dei tanti possibili prodotti che possono essere creati. Gilbert Passin, vicepresidente della produzione

di Tesla, spiega che l'impianto è come un'enorme macchina CNC: la si può per produrre quasi qualunque cosa. L'intera riprogrammabile e ogni auto può avere caratteristiche diverse. Lo stesso impianto è in grado di produrre modelli differenti in contemporanea, utilizzando parti completamente diverse, persino alternandole. Nel corso degli anni si è, quindi, passati da Henry Ford, che era per la standardizzazione e per il "di qualsiasi colore purché nero", a Tesla che spinge, invece, per la personalizzazione, dai colori delle rifiniture al numero di celle nelle batterie al litio. La fabbrica di Tesla è persino in grado di eseguire collaudi su strada dei veicoli all'interno della fabbrica stessa, utilizzando uno speciale percorso composto da superfici sconnesse di vario tipo che permettono di individuare le guarnizioni che cigolano o non tengono. Il percorso si trova accanto all'ultima linea di montaggio, in questo modo se ci sono problemi, le persone in grado di risolverli si trovano già sul posto.

La factory di Tesla occupa parte di un edificio lungo più di un chilometro. Parte di ciò che rende questa fabbrica così innovativa è il prodotto. Tutti i modelli Tesla sono completamente elettrici, caratteristica che li apparenta più ad un computer portatile che a una tradizionale auto a combustione. Invece di elaborate componenti meccaniche come motore, cambio e trasmissione, le automobili Tesla possiedono pacchi di batterie agli ioni di litio, motori elettrici, componenti elettroniche e software. Ciò significa che le loro parti meccaniche rappresentano soltanto una minuscola frazione rispetto a quanto accade nelle macchine tradizionali. Sono più semplici, perciò più facili da costruire. La maggior parte dei robot di Tesla sono macchinari KUKA standard, con bracci compositi leggeri, sei assi di movimento e la capacità di sollevare fino a 1000 chilogrammi. Essi svolgono decine di azioni differenti come parte della loro routine lavorativa, inoltre bastano pochi minuti per riprogrammarli e impostare funzioni diverse: un braccio potrebbe cominciare a operare con una testa di saldatura, poi passare a una che avvita i bulloni, poi ancora a un dispositivo di presa, il tutto automaticamente. A differenza dei macchinari di trasporto specifici utilizzati nelle altre fabbriche automobilistiche e di cui hanno

preso il posto, nella factory vengono utilizzate ventose o altri sistemi prensili ad aria compressa per spostare materiali di ogni forma e dimensione. Elon Musk è sicuro dell'idea di trasferire in sede il maggior numero possibile di processi di fabbricazione, orientandosi, quindi, verso una strategia d'*integrazione verticale*.

Le supply chain delle imprese di una volta si basavano sui principi economici classici di divisione del lavoro e di vantaggio comparato: l'azienda che aveva le capacità e gli strumenti per produrre i cambi non era in genere in grado di fabbricare cruscotti di plastica. Per tale motivo esistevano tante imprese specializzate da cui venivano acquistate le varie componenti delle automobili. Avendo la possibilità di riconfigurare i robot multifunzione come avviene con il pc, utilizzando strumenti per la fabbricazione digitale, come potenti macchine per la lavorazione laser che realizzano gli stampi per il metallo e le macchine CNC che creano quelli per la plastica, Tesla è in grado di svolgere molte delle attività che una volta venivano demandate ai fornitori, sostituendosi a questi ultimi. Per quanto riguarda la distribuzione, Tesla ha lanciato una vera e propria rivoluzione; essa, infatti, ha scelto di non avere concessionari, tagliando così completamente la rete distributiva. L'impresa californiana ha creato dei "negozi" che sono in realtà dei semplici showroom al cui interno troviamo solo poche autovetture in esposizione. Viene così a mancare la figura del "venditore" in senso classico, ma vi sono solo "assistenti", personale che illustra le caratteristiche dell'auto, gli allestimenti, il prezzo e le altre caratteristiche, ma che non ha come compito quello di completare il processo di vendita. Il possibile cliente può completare l'ordine in loco, in un box connesso alla rete internet messo a disposizione dall'azienda, oppure lo può completare da casa direttamente sul sito della casa automobilistica scegliendo modello e caratteristiche di suo gradimento. Il cliente versa quindi una caparra fissa di 1000 dollari all'ordine e può scegliere se ritirare l'auto ad un centro di raccolta o farsela consegnare direttamente a casa, con un piccolo sovrapprezzo. Questa innovazione colpisce direttamente la struttura del mercato al dettaglio dell'auto, organizzato in grandi concessionari mono o multimarca. Questi intermediari

vengono tagliati completamente fuori da Tesla che ottiene quindi delle diminuzioni nei costi che si riflettono sul prezzo delle auto. Per quanto riguarda l'assistenza post vendita, mano a mano che la componente principale delle automobili diventa sempre più software e meno hardware, si ha la possibilità di invertire la freccia del tempo: i prodotti, anziché peggiorare dopo l'acquisto e diventare obsoleti, possono migliorare, poiché è possibile aggiornare i loro elementi; così come avviene con i più moderni smartphone avviene anche per le vetture Tesla che ricevono regolarmente aggiornamenti software via internet che introducono e migliorano nuove caratteristiche e funzionalità. L'assistenza è, poi, migliorata da servizi su strada e dall'applicazione disponibile su tutti i dispositivi mobili che permette, tra l'altro, la localizzazione dell'auto in caso di furto.

Per quanto riguarda le attività di supporto, ossia tutte quelle che sono di aiuto alle attività primarie creando valore aggiunto per la società, esse hanno un ruolo fondamentale in Tesla. Al primo posto, per importanza e per valore creato all'interno della società, vi è sicuramente la ricerca e lo sviluppo di nuove tecnologie. Tesla è sicuramente tra le case automobilistiche che più di tutte si stanno adoperando per la creazione di nuove tecnologie, per il miglioramento sia della sicurezza al volante sia per quanto riguarda l'esperienza di guida vera e propria.

Tra le idee presenti nei modelli già in commercio, ossia Model S e Model X, troviamo: *i fari adattivi*, fari full LED intelligenti che oltre a migliorare l'aspetto, incrementano la sicurezza; sono composti, infatti, da 14 luci di svolta dinamiche a LED a tre posizioni che aumentano la visibilità notturna, specialmente sulle strade tortuose; *modalità di difesa da armi biologiche*, un sistema di filtraggio dell'aria HEPA, di qualità ospedaliera, che rimuove almeno il 99,97% del particolato esausto e mantiene fuori dall'abitacolo polline, batteri, virus e inquinamento; *il sistema Dual Motor*, che rappresenta un enorme passo avanti rispetto ai normali veicoli a trazione integrale: con i suoi due motori, uno davanti e uno dietro, l'auto controlla digitalmente la coppia delle ruote anteriori e posteriori in modo

indipendente, garantendo una trazione e un controllo senza eguali in ogni condizione, a differenza dei veicoli a trazione integrale tradizionali che utilizzano articolati collegamenti meccanici per distribuire l'energia da un singolo motore alle quattro ruote, aumentando la trazione a discapito dell'efficienza. Ciascun sistema Dual Motor è più leggero, più piccolo e più efficiente, garantendo sia una maggior durata delle batterie che una maggiore accelerazione; il touchscreen da 17", che controlla quasi tutte le funzioni, può aprire il tetto panoramico in vetro, regolare il climatizzatore o cambiare il canale radio; tutti i veicoli Tesla, compresa Model 3 in uscita a marzo 2017, hanno la dotazione hardware necessaria per la guida autonoma, con un livello di sicurezza sostanzialmente maggiore di quello di un conducente umano, il tutto grazie ad otto videocamere che forniscono una visibilità a 360 gradi attorno all'auto in un raggio di 250 metri e dodici sensori a ultrasuoni che completano questo sistema di visione, e consentono il rilevamento di oggetti duri e morbidi a distanza e con accuratezza; un sistema radar, inoltre, rivolto in avanti (con capacità di elaborazione migliorate) fornisce ulteriori dati sull'ambiente circostante, su una lunghezza d'onda ridondante in grado di vedere attraverso la pioggia forte, la nebbia, la polvere e persino al di là delle auto precedenti. Il vero punto di forza è, però, il fatto che tutti questi sistemi sono in continuo aggiornamento e il tutto avviene via internet semplicemente connettendosi alla rete Wi-Fi della propria abitazione. Nei prossimi aggiornamenti Tesla si ripropone di raggiungere una guida autonoma al massimo potenziale: il conducente non dovrà fare altro che salire a bordo e dire all'auto dove vuole andare; in assenza di disposizioni, l'auto cercherà nel calendario l'ubicazione del prossimo appuntamento e vi si recherà, in assenza di appuntamenti si dirigerà verso casa calcolando l'itinerario ottimale, percorrendo strade urbane, anche senza riferimenti di corsia, e attraverserà gli incroci complessi con semafori, segnali di stop e rotatorie, destreggiandosi anche sulle autostrade trafficate in mezzo alle auto che viaggiano a forte velocità. All'arrivo basterà uscire dall'auto ed essa, inserita la modalità di ricerca parcheggio, cercherà automaticamente un posto e vi entrerà da sola, un semplice clic sul telefono, poi, la farà ritornare dal proprietario. Queste funzioni così complesse e innovative sono sicuramente il frutto di molti investimenti fatti dalla società per accaparrarsi i migliori ingegneri, ottenendo al suo interno un know-how molto ampio, che non si basa soltanto sulla meccanica, ma abbraccia anche il campo informatico a sostegno dell'idea che Tesla non voglia soltanto equipaggiare un'auto, ma ha intenzione di creare una sorta di "computer su ruote".

Data la rilevanza della ricerca e dello sviluppo di nuove tecnologie diventa importante quindi la gestione delle risorse umane. Il fatto che Tesla si sia sviluppata nella Silicon Valley, in California, non è di certo un caso; in questa zona, infatti, sono ubicate tutte le più innovative società che hanno segnato non solo l'economia, ma anche le strutture e i modi di fare del ventunesimo secolo: Apple Computer Inc., Microsoft, Google, Yahoo, Facebook, eBay. Ed è proprio da alcune di queste società, come ad esempio Apple, che provengono molti degli ingegneri e degli ideatori di Tesla. Va precisato, inoltre, che la factory Tesla non è più la tipica industria manifatturiera con operai che lavorano, in essa la manodopera dell'uomo è stata in parte sostituita dai succitati bracci KUKA diventando robotica. In realtà i robot non hanno sostituito gli esseri umani. Quando Tesla ha acquistato l'impianto N.U.M.M.I. esso era rimasto vuoto, non vi erano più lavoratori, grazie ai robot si è riuscito a ridare la vita a un impianto morto, e creare tante nuove possibilità d'impiego ad alta specializzazione e quindi sicuramente con una remunerazione più alta. Ciò significa ricercare lavoratori con le competenze necessarie a proseguire nella nuova realtà. Grazie a questo nuovo modello di industria si potranno affrontare con successo le pressioni economiche esercitate dalla globalizzazione. Le aziende occidentali potranno comprare i robot KUKA allo stesso prezzo di quelle cinesi. La componente di manodopera su prodotti come le automobili sarà drasticamente in via di diminuzione e l'automazione prenderà il sopravvento, così i tradizionali vantaggi nell'utilizzo di manodopera a basso costo diventano meno rilevanti. Per quanto riguarda le assunzioni Tesla ha anche un occhio di riguardo per il sociale. L'azienda, infatti, nel 2014 si è fatta promotrice di

una nuova iniziativa con l'intento di ricoprire un ruolo positivo nella società. Molti veterani militari statunitensi incontrano difficoltà nel trovare posti di lavoro civili dopo il loro ritorno dall'attività militare e la casa automobilistica della Silicon Valley si è posta come loro datore di lavoro. In quel periodo Tesla aveva più di 6.000 dipendenti, di cui 300 veterani e ulteriori 600 erano "in attesa di assunzione", secondo dati riportati dalla stessa azienda. I veterani sono visti come mano d'opera particolarmente buona per la costruzione di auto elettriche, perché molti di loro hanno acquisito importanti competenze tecniche durante il loro servizio e tutti sono abituati a lavorare come parte di una squadra. Un altro aspetto importante è ricoperto dalle attività infrastrutturali, in particolare dalla direzione generale tra cui spicca la figura di Elon Musk, che forse per primo ha avuto la capacità e il coraggio di intraprendere una strada diversa dal quella solitamente scelta.

Analizzata la catena del valore di Tesla riusciamo a capire il motivo dei successi della società e come essa abbia raggiunto una posizione di vantaggio competitivo. Dalle attività creatrici del vantaggio si può passare ad analizzare la strategia di business utilizzata da Tesla per mantenere la posizione raggiunta. Quando Tesla mise in commercio il suo primo modello, la Roadster, era sicuramente focalizzata verso la differenziazione, ossia l'offrire un output con determinate caratteristiche che la distinguevano dai concorrenti. Questo modello era tra i primi modelli elettrici a garantire un'accelerazione da 0 a 100 km/h in 3,9 secondi e ad avere un'autonomia di 392 chilometri con una carica completa. Univa quindi due aspetti molto importanti per un'automobile elettrica, ossia prestazioni e autonomia. Il prezzo di circa 100.000 dollari non la rendeva sicuramente un'auto accessibile e ne furono venduti soltanto circa 2.500 pezzi. La vera affermazione si è avuta nel 2012 con la Model S e nel 2015 con la Model X. Ancora una volta Tesla non si è soffermata sul prezzo, sempre alto per un'auto elettrica, bensì sulla volontà di fornire un prodotto mai visto sul mercato. Grazie a sforzi di marketing e all'innovazione raggiunta nei prodotti, questi ultimi due modelli hanno avuto un enorme successo nel mercato automobilistico. Basta pensare che le vendite sono

salite del 52% dal 2014 al 2105, e la casa ne ha guadagnato molto specialmente per quanto riguardo l'immagine.

Con il nuovo Model 3 Tesla cambia la sua strategia. Con questo modello, infatti, la Tesla non punta più solo a differenziarsi, ma tende a fare concorrenza anche sui prezzi, adottando così una focalizzazione sulla leadership di costo. L'obiettivo sarà quindi quello di riuscire a creare un prodotto che abbia dei costi più contenuti, abbassando il prezzo ed entrando in una nuova fascia di mercato. Tutto questo è possibile grazie alle competenze acquisite negli ormai quasi 10 anni di produzione e soprattutto grazie alla costruzione della Gigafactory, un enorme fabbrica costruita da Tesla in collaborazione con Panasonic dove produrre batterie in una quantità tale da utilizzare le economie di scala per abbattere i costi. La scommessa della casa californiana sembra essere iniziata nel migliore dei modi: ha già registrato un boom di prenotazioni per il suo nuovo modello.

#### 3. PIANO MARKETING

#### 3.1. Marketing strategico

Il marketing è un processo sociale e manageriale in cui, tramite creazione e scambio di valori, individui e imprese riescono a soddisfare i loro bisogni; in esso rientra tutto ciò che concerne la gestione dei rapporti con la clientela. Gli obiettivi fondamentali cui mira sono, quindi, l'ottenere nuova clientela e accrescere la fedeltà dei clienti già acquisiti. In accordo con la filosofia del *Marketing Concept* esso deve mirare ad una profonda conoscenza dei bisogni dei clienti riuscendo a garantire il livello di soddisfazione più elevato del mercato.

La strategia di Marketing si divide in tre azioni in successione: segmentazione del mercato, targeting, posizionamento (cfr. F. Fontana - M. Caroli, Economia e Gestione delle imprese, cap.7 – Milano - 2013). La segmentazione del mercato consiste nel dividere la totalità dei consumatori in sottoinsiemi che saranno omogenei per comportamenti e caratteristiche al loro interno, ma con una precisa distinzione tra sottoinsiemi differenti. La suddivisione del mercato in segmenti avviene utilizzando diverse variabili di segmentazione, esse possono essere: geografiche, che prendono, cioè, in considerazione aree geografiche, clima o popolazioni; socio-demografiche, che dividono in base ad età, sesso, reddito, occupazione, livello d'istruzione e tutte le altre tipologie di classi individuabili; psicografiche, che prendono in considerazione classe sociale, stile di vita e personalità; comportamentali, che considerano il comportamento, il vantaggio ricercato o la fedeltà alla marca. A seconda del tipo di prodotto e dei potenziali clienti, quindi dei segmenti a cui puntano, le imprese produttrici possono scegliere fra varie tipologie di marketing, che vanno dal Marketing di massa (offerta del prodotto a più segmenti del mercato), fino a un Marketing di nicchia, (offerta ridotta al singolo segmento o addirittura a un sottoinsieme all'interno di un segmento). Il targeting consiste nel valutare e scegliere il segmento da presidiare,

valutando prima dimensione e possibile crescita e poi scegliendo la strategia. La scelta della strategia prevede, quindi, la scrupolosa analisi del segmento obiettivo. In secondo luogo, nella scelta del segmento si ricorre a diversi modelli, come la matrice di Ansoff e le 5 forze di Porter per la valutazione dell'attrattività e della competitività. Infine, il *posizionamento* consiste nel definire l'offerta e l'immagine dell'impresa in modo tale da riuscire ad occupare il target prescelto, occupando nella mente del consumatore una posizione ben delineata e apprezzata. Si tratta di una delle principali attività del marketing d'impresa. In un dato segmento di mercato esso indica la posizione del prodotto nei confronti della concorrenza. Il posizionamento del prodotto determina, indirettamente, anche la strategia marketing e il marketing mix del prodotto. All'interno di un dato segmento di mercato l'impresa analizza la posizione dei prodotti della concorrenza e, sulla base degli obiettivi e della strategia d'impresa, decide la posizione che il proprio prodotto/servizio deve occupare nella mente del cliente.

Importanti sono le caratteristiche che deve avere il segmento; individuando un segmento in maniera errata, difficilmente la strategia otterrà i risultati immaginati.

Un segmento deve essere innanzitutto omogeneo al suo interno. Scelto un parametro tutti i componenti del segmento dovranno rientrarci.

Un segmento deve inoltre essere eterogeneo rispetto agli altri segmenti, deve quindi ben distinguersi dagli altri segmenti. Altre caratteristiche del segmento sono:

- <u>misurabilità</u>: le dimensioni di un segmento devono poter essere misurate in termini di domanda, competitors, etc;
- <u>rilevanza e significatività</u>: un segmento deve comunque giustificare un investimento di marketing;
- <u>accessibilità</u>: l'impresa deve riuscire ad entrare nel segmento con un'offerta competitiva ed avere la possibilità di ottenere una quota di mercato;
- *profittabilità*: un segmento deve garantire che gli investimenti effettuati maturino dei profitti ragionevoli.

Va considerato, inoltre, che alcune delle variabili prese in considerazione per la scelta del segmento sono in continuo mutamento, è importante, quindi, concentrarsi nell'instaurare un rapporto con il cliente offrendo servizi prima, durante e dopo il consumo. Infine, nella scelta del posizionamento, bisogna far attenzione a non incombere in errori come un posizionamento insufficiente, dando un'idea non precisa della propria marca, un posizionamento troppo ristretto, in cui solo pochi riescono a percepire il posizionamento dell'azienda, un posizionamento confuso o poco credibile, in cui è presente una mancanza di coerenza negli strumenti per il suo raggiungimento.

# 3.2. Strategia di Marketing nel caso Tesla

Tesla Motors Inc, secondo l'attesissima classifica del *Boston Consulting Group*, era al terzo posto tra le 50 aziende più innovative del 2015. Sopra la società fondata da Elon Musk (già fondatore di PayPal e altre aziende di successo) che mira a rivoluzionare il mercato dell'*automotive* entro pochi anni, si trovano solo Apple e Google.

		2013 to 2014 change (%)			Fonte:BCG
2015 rank	Company	Revenue	EBIT	TSR	R&D spending
1	Apple	7.0	7.2	40.4	35.0
2	Google	10.3	19.8	-6.1	24.3
3	Tesla Motors	58.8	NA	47.9	100.4
4	Microsoft	11.0	0.0	27.5	5.8
5	Samsung	-9.8	-32.0	-1.8	4.3
6	Toyota	16.4	73.5	21.1	0.4
7	BMW	5.7	11.6	8.3	-0.2
8	Gilead	122.2	235.0	104.5	18.1

Le auto elettriche firmate Tesla Motors hanno così subissato tutti gli altri veicoli elettrici finora progettati e commercializzati.

Il settore dell'automotive si caratterizza per la presenza di molte tipologie di prodotto e per la possibilità di personalizzazione da parte del consumatore. La strategia di marketing è stata sicuramente un punto di forza della compagnia nella sua "scalata al successo".

Andando ad analizzare tale settore è possibile suddividerlo in diversi segmenti in cui raggruppare le auto in base alle loro caratteristiche e alla loro fascia di prezzo:

Nome Segmento	CARATTERISTICHE AUTO	Еѕемрі
	auto di piccola dimensione e	
	cilindrata, chiamate city car o	Opel Karl
mini-cars	superutilitarie a due volumi	Volkswagen Up
small cars	utilitarie a due volumi	Opel Corsa
sman cars	utilitarie a due voluliii	Volkswagen Polo
medium cars	berline compatte a due o tre	BMW serie 1
meatum cars	volumi	Mercedes-Benz Classe A
lavas sava	identifica berline di medio-grandi	BMW serie 3
large cars	dimensioni	Mercedes-Benz Classe C
	berline di grandi dimensioni e con	BMW serie 5
executive cars	carrozzeria a tre volumi	Mercedes-Benz Classe E
luvumi aans	identifica lussuose berline di	BMW serie 7
luxury cars	grandi dimensioni	Mercedes-Benz Classe S

Fonte: Commissione Europea, 2012

Prendendo in considerazione i primi due modelli di punta di Tesla, ossia la Model S e la Model X, si nota che esse rientrano sia per livello di prezzo, che si aggira intorno ai 100.000 euro, che per caratteristiche, berline di grandi dimensioni, all'interno del segmento *luxury cars*. La scelta di penetrare tale segmento non è sicuramente casuale. L'idea, infatti, era quella di iniziare da un mercato di fascia alta, i cui proventi sarebbero stati investiti per realizzare la *mission* dell'azienda "far sì che il mondo si converta il più velocemente possibile a mezzi alimentati da fonti di energia sostenibili". Inoltre, un prodotto del tutto innovativo aveva bisogno

di un segmento al cui interno rientrassero consumatori "pionieri", volendosi attenere al modello di Marris, ossia di persone propense al cambiamento e con la capacità di influenzare la restante parte del mercato. Tale tipologia di consumatori sarà sicuramente maggiore tra le persone più facoltose e in grado di accedere ad un investimento per una luxury car che si distingue del tutto da quelle già presenti sul mercato. Una volta preso come obiettivo questo segmento, l'impresa si è poi focalizzata sul posizionamento. Model S e Model X si sono poste come delle vetture con ottime performance e con l'aggiunta del beneficio di essere totalmente elettriche. L'idea che l'azienda americana vuole dare è che i suoi prodotti non hanno nulla in meno rispetto a quelli dei suoi competitors europei (BMW o Mercedes-Benz), sfatando il mito che le auto, finora denominate "ibride", non avevano né un design accattivante né ottime performance.

Model S e Model X sono state fondamentali per la strategia di Tesla; grazie al loro successo, infatti, sono stati avviati gli investimenti necessari per sviluppare la fase successiva della strategia d'impresa, avvenuta con il lancio della Model 3. L'ultimo modello di Tesla prevede, infatti, una strategia di marketing del tutto diversa. Differente è, innanzitutto, il segmento preso in considerazione dall'azienda: non più quello delle luxury cars, bensì quello delle *large cars* con un

dall'azienda: non più quello delle luxury cars, bensì quello delle *large cars* con un livello di prezzi che si aggira intorno ai 30.000-40.000 euro. All'interno di questo segmento di mercato, essendo molto più vasto, si possono estrapolare tre gruppi di consumatori: gli *eco-friendly*, con un occhio di riguardo verso l'ambiente, i *tech-savy*, che apprezzano i modelli più tecnologici, e gli *entry level luxury car*, ossia tutti coloro che acquistano una *large car* con l'obiettivo di cambiarla con una *luxury*. La Tesla Model 3 ha la capacità di riuscire ad accaparrarsi una fetta di consumatori di ciascun gruppo; essa, infatti, offrirà zero emissioni per gli *eco-friendly*, incorporerà tecnologie all'avanguardia, alcune del tutto innovative e mai riscontrate sul mercato come l'Autopilot, che accontenteranno i *tech-savy* e potrà essere il modello di transazione per il futuro acquisto di una Model S o X. Il successo di Tesla Model 3 è dovuto, quindi, a vari fattori. Tra i primi va segnalato

sicuramente il successo e la fama acquisita grazie ai modelli precedenti, che hanno dato all'azienda l'immagine di una macchina performante con il vantaggio di essere elettrica. Inoltre con la Model 3 si offre ai consumatori la possibilità di usufruire di un consistente risparmio legato allo sfruttamento dell'energia elettrica, che ha costi sicuramente inferiore rispetto ai combustibili fossili.

Grazie a ciò, l'azienda ha sancito un nuovo record riuscendo a vendere più di 325.000 auto in pre-ordine per un totale di circa 14 miliardi di dollari, tecnica che richiama quella di Enzo Ferrari, che agli albori della sua casa automobilistica costruiva le sue auto coprendo le spese con gli anticipi e le prenotazioni dei clienti. Questi numeri hanno ancora più valore se si considera che, come dichiarato da Tesla a Digiday, l'azienda non utilizza un ingente budget pubblicitario, ma ha un piccolo team di comunicazione che cura tutte le campagne di marketing in-house. Al contrario, le altre case automobilistiche spendono importi incredibili nella pubblicità. Un esempio importante è Nissan Motors che ha speso 25 milioni di dollari nella pubblicità del proprio veicolo elettrico, la Leaf, nel 2012. Questa mancanza di pubblicità è di per sé una scelta di marketing. L'azione inesistente è segno di un marketing alternativo, che guadagna la fiducia dei consumatori piuttosto che comprarla con i dollari spesi in pubblicità. Elon Musk è incredibilmente focalizzato sulla creazione di una linea di veicoli elettrici leader nel mondo. La pubblicità del marchio non è la sua più grande priorità e preferisce investire i proventi nello sviluppo della tecnologia dei suoi prodotti. L'obiettivo principale è la creazione di un'esperienza on-line ricca di contenuti per i suoi followers, attraverso il proprio sito web e i social media. Il sito web di Tesla offre, infatti, una grande quantità d'informazioni, tra cui descrizioni approfondite dei prodotti, comunicati stampa e blog tempestivamente scritti dallo stesso Elon Musk. L'idea di coinvolgere l'ideatore principale del prodotto e il proprietario di maggioranza della società nella campagna pubblicitaria è certamente una scelta che differenzia il marketing digitale di Tesla da quello della concorrenza. Rendere Elon Musk volto della società fa parte di una brillante strategia di branding che consente

ai consumatori di mettere in relazione un volto con l'azienda sviluppando una connessione personale con il marchio. Vedere e ascoltare le idee ispiratrici e ideologiche di Musk rafforza questa importante dinamica di brand, un po' come succedeva per Apple con Steve Jobs.

# 3.3. Marketing operativo

Le decisioni di marketing operativo si strutturano in quelle che sono definite da Edmund Jerome McCarthy in *Basic Marketing: A Managerial Approach* (2010), le 4P del Marketing Mix: *product, promotion, placement, price*.

Per prodotto-servizio (product) si intende tutto ciò che può essere offerto per soddisfare i bisogni latenti e che comprende, quindi, tutti gli attributi ricercati dai clienti. Essi possono essere sia dei servizi, attività intangibili, posti in essere per soddisfare bisogni di una determinata categoria, sia dei beni, prodotti tangibili, che a loro volta possono essere divisi in base alla durata, durevoli o non durevoli, e alla categoria di consumatori cui sono destinati, beni di consumo o industriali. La più importante leva decisionale di marketing che riguarda il prodotto è la politica di brand management. Tra le varie scelte di prodotto troviamo: la scelta di un prodotto generico, che semplicemente soddisfa il bisogno essenziale del consumatore, la scelta di un prodotto ampliato, che fonde installazioni, servizi post/vendita, tempi di consegna, garanzia e condizioni di pagamento, tutti servizi aggiuntivi che distinguono il proprio prodotto da quello dei concorrenti. Un prodotto, per essere tale, deve poi possedere un marchio, un insieme di contenuti e forme che richiamano nella mente del consumatore delle componenti intangibili che rientrano nella percezione che ha il cliente del prodotto, fondamentale per la creazione di un'identità ben precisa e duratura nel tempo. L'importanza di tale elemento è misurabile attraverso il *brand value*, ossia una sintesi delle performance dell'azienda, data dalla fedeltà della clientela e dai profitti ottenuti.

La comunicazione (*promotion*) è l'insieme di tutte le attività volte a pubblicizzare, promuovere e far conoscere un'azienda o un suo determinato

prodotto al mercato. Recentemente nello studio del marketing ci si riferisce alla promozione con l'utilizzo del termine "comunicazione aziendale", definita come il complesso di attività mediante le quali un'azienda si presenta sul mercato. Elemento fondamentale della comunicazione è il messaggio, ossia la scelta di cosa e come comunicare mantenendo la coerenza con gli obiettivi di marketing e dell'immagine dell'impresa.

Un canale di distribuzione (*placement*) è costituito da tutte quelle istituzioni indipendenti che svolgono le attività necessarie per il trasferimento, sia fisico sia relativo al titolo di proprietà, del bene dal produttore al consumatore. Il canale prescelto può essere diretto, come ad esempio avviene quando è lo stesso produttore a creare il punto vendita o attraverso siti e-commerce, o indiretto, che prevede quindi la presenza di intermediari; ovviamente non mancano modelli ibridi in cui l'azienda sfrutta entrambi i tipi di canale.

Infine, l'ultimo elemento del marketing mix è il prezzo (*price*). Quest'ultimo è l'unica variabile del marketing mix che produce dei profitti ed è, quindi, la variabile su cui l'azienda può esercitare maggior controllo diretto. La scelta di questa variabile è tutt'altro che semplice e riflette elementi strategici come il posizionamento che intende ottenere l'azienda. Nell'effettuare questa scelta si deve tener conto della struttura della domanda, dei prezzi praticati dalla concorrenza e della struttura dei costi di prodotto, mirando al conseguimento di un soddisfacente livello di redditività.

# 3.4. Marketing operativo di Tesla

Tesla Motors nella scelta della sua strategia ha sicuramente ben analizzato quelle che sono le caratteristiche del marketing mix all'interno della sua azienda. Partendo dal primo elemento, *product*, possiamo dire che l'azienda americana fa una scelta molto coraggiosa, entrando in un mercato molto competitivo. Lo scopo dell'azienda non è soltanto quello di conquistare quote di mercato, essa vuole radicalmente cambiarlo, portandolo ad un nuovo livello molto più orientato verso il

futuro. A tale ragione Tesla sceglie di creare un prodotto del tutto innovativo, che possiamo dire non avere eguali sul mercato. Esistono, infatti, soltanto prototipi simili che però non sono mai entrati in commercio. Le auto dell'azienda californiana si differenziano innanzitutto per il fatto di essere totalmente elettriche, aspetto che, se fin ora sembrava essere un limite, grazie a Tesla sta avendo un successo tale che anche le altre multinazionali del settore si sono avvicinate a queste tipologie di prodotto. L'innovazione è innanzitutto nella durata delle batterie che permettono un'autonomia che si aggira tra i 300-400 Km con una carica completa, in moda da consentire all'auto di affrontare dei viaggi notevoli, che finora, a causa della limitata autonomia, erano stati un limite per le auto totalmente elettriche. Il merito di Tesla non è stato quello di creare una nuova tipologia di batterie ma di riuscire, attraverso progetti ingegneristici, ad inserire molte più cellule agli ioni di litio in una sola auto, costruendo una batteria di dimensioni maggiori. Inoltre, con l'istallazione dei SuperCharger in gran parte dell'Europa e America è riuscita a fornire un servizio di ricarica veloce e soprattutto gratuita per tutti i clienti Tesla, garantendo così la possibilità di spostarsi in tranquillità senza aver timore di scaricare le batterie.

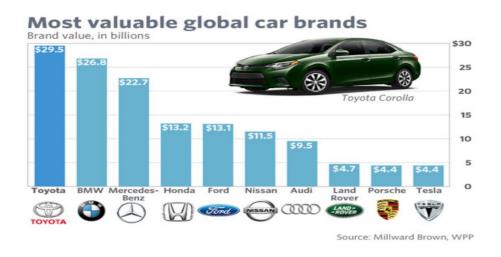
Punto di forza sono poi le prestazioni. Le auto Tesla sono, infatti, in grado di garantire prestazioni elevate da auto sportiva. L'azienda è riuscita, anche in questo caso, a "sfatare il mito" per cui le automobili totalmente elettriche non riuscivano ad avere performance elevate. Ad esempio, l'ultimo modello, il Model 3, ha un'accelerazione che le permette di salire da 0 a 100 km/h in meno di 6 secondi.

Infine, un'innovazione che ha entusiasmato molto i consumatori è il cosiddetto Autopilot, un sistema di guida semi-automatica basato su telecamere, radar e sensori che ha reso i prodotti tra i più sicuri sul mercato e in grado di pilotarsi da sola.

Oltre le automobili, l'azienda produce anche componenti per automobili elettriche prodotte da altre aziende automobilistiche, puntando al soddisfacimento della sua missione e si occupa della produzione di batterie per uso domestico e

industriale. L'introduzione di queste altre due tipologie di prodotti ha sostanzialmente due motivazioni: la prima è legata al business, in quanto sono fonte di proventi da utilizzare nel settore *automotive*, la seconda è legata ad una visione di lungo periodo, ovvero allo sviluppo di un mercato di auto totalmente elettriche che è di fatto l'obiettivo fondamentale di Tesla. Tale tipologia di mercato va del tutto in contrasto con quello esistente e l'azienda ha ben capito che soltanto aiutando anche le altre case automobilistiche a sviluppare tali tipologie di prodotti riuscirà nel suo intento rivoluzionario ed avrà nel nuovo mercato sicuramente una posizione da leader. Per tale motivo Tesla ha reso i suoi brevetti *open-source*, a testimonianza dell'impegno dell'azienda di guidare la transizione del mondo verso l'energia sostenibile.

Nonostante il portafoglio di prodotti non sia molto ampio, il marchio Tesla sta risalendo rapidamente le classifiche del *brand value* per quanto riguarda il mercato dell'*automotive*. L'azienda si posiziona, infatti, al decimo posto con un valore del brand di circa 4,4 miliardi di dollari; la classifica è guidata al primo posto dall'azienda giapponese Toyota (29,5 miliardi di dollari), al secondo e al terzo troviamo due aziende tedesche, la BMW (26,8 miliardi) e la Mercedes-Benz (22,7 miliardi). La posizione raggiunta diventa ancora più significativa se si considerano le maggiori dimensioni e la storia che hanno le aziende rivali.



Altro elemento del Marketing Mix è il *placement*. Anche in questo caso Tesla compie una scelta del tutto fuori dal comune. Il mercato automobilistico, infatti, si è sempre servito della grande distribuzione utilizzando per lo più grandi concessionari plurimarca o monomarca, optando così per un canale per lo più indiretto. L'azienda americana ha, invece, optato per la creazione di pochi concessionari, che fungono per lo più da showroom, che non si trovano lungo le principali autostrade, ma nei centri commerciali, in prossimità di marchi premium come Michael Kors e Apple. Al loro interno i negozi di Tesla dispongono di "ambasciatori dei prodotti" che dispensano consigli, anziché dei veri e propri venditori, sono quindi dei luoghi in cui il cliente può visionare il prodotto. La vendita è invece gestita attraverso il sito internet; su questa piattaforma il cliente può personalizzare e scegliere il prodotto che preferisce ed ha l'opportunità di scegliere dove farselo consegnare, in alcuni casi è addirittura disponibile la consegna a domicilio. A detta dello stesso Elon Musk: "Per accelerare l'adozione di veicoli elettrici, dobbiamo essere in grado di creare ed eseguire un modello di business che ci permette di avanzare la conoscenza dei veicoli elettrici in un ambiente pratico, accessibile e privo di pressione".

Come si evince attraverso innumerevoli recenti studi di marketing, il consumatore di oggi richiede un'esperienza di acquisto sempre più personalizzata e socialmente coinvolgente. E questa "esperienza" ha la stessa importanza del prodotto finale. La strategia di Tesla consente al consumatore di sviluppare una connessione personale ed emotiva con il marchio. Attraverso il web site, Tesla trasmette la passione per i suoi prodotti e permette che sia condivisa facilmente e liberamente. Vuole che i suoi appassionati si sentano "fortunati" e partecipi della conoscenza. La scelta dell'*e-commerce*, e quindi di un canale diretto, secondo la compagnia, è stata, inoltre, dettata dal fatto che i concessionari in franchising non mettono abbastanza in evidenza i pregi della nuova tecnologia elettrica per non indebolire il business delle auto tradizionali. I prodotti, tra l'altro, sono del tutto distinti da quelli già presenti sul mercato e per tale motivo hanno bisogno di un

venditore che sia ben istruito sulle caratteristiche e in grado di dare un'idea completa del prodotto. Tesla è una società "diversa" con una strategia "diversa". Riportando le parole del CEO Elon Musk: "La nostra tecnologia è diversa, la nostra macchina è diversa e, di conseguenza, i nostri negozi sono intenzionalmente diversi". La società possiede anche centri di assistenza, dove i clienti possono accedere ai servizi di riparazione e manutenzione e dove l'impresa può fornire i servizi accordati nei contratti di vendita. L'elemento *placement* del marketing mix di Tesla evidenzia una notevole propensione al controllo aziendale sulla vendita e sulla distribuzione dei prodotti.

Per quanto riguarda la promotion, sappiamo che Tesla non ha investito cifre esorbitanti in campagne pubblicitarie. I punti di forza della comunicazione di Tesla sono essenzialmente tre. Il primo è sicuramente il carisma del suo CEO, Elon Musk, per tale motivo egli è stato più volte associato ad un altro visionario, Steve Jobs, che ha reso Apple celebre e tra i brand più importanti del mercato; il punto di forza di Musk è quello di essersi creato un seguito, diventando quasi una star alla pari di cantanti e attori famosi. Il secondo punto di forza è lo spazio che Tesla ha dato ai racconti dei suoi clienti. Il sito internet dell'azienda ha, infatti, una sezione tutta dedicata a coloro che hanno provato i prodotti; in questo modo tutti gli intenzionati ad acquistare una vettura Tesla hanno la possibilità di ascoltare ed apprezzare le esperienze già vissute da altri consumatori. Esempi sono la clip di Jim Hartman, istruttore di guida professionista e appassionato di guida sportiva, il quale, grazie ai sistemi di sicurezza di cui era equipaggiata la sua Tesla Model S, è uscito illeso da un incidente stradale, oppure il racconto dell'italiano Luca Del Bo, proprietario di un albergo a minimo impatto ambientale che, in cerca di un'auto elettrica dalle prestazioni avanzate si è imbattuto nella Tesla Model S con la quale ha percorso 30.000 km in 7 mesi, risparmiando per quanto riguarda il carburante e riducendo di molto l'impatto ambientale. Tesla Motors nasce con l'obiettivo di dare ai consumatori l'auto che progettavano di avere da tempo: veloce, ma elettrica; di classe, ma green. Questi elementi hanno creato un clima di attesa e di emozione nei

confronti di brand e prodotti. Tra le "vittime" di questa Tesla fever vi sono stati molti VIP che, con le loro dichiarazioni, hanno contribuito a creare rumors attorno al brand. La scelta dello storytelling e degli user-generated contents hanno garantito alla comunicazione sicuramente una percezione di maggior veridicità che difficilmente si ottiene attraverso la pubblicità, in quanto con questi mezzi di comunicazione viene mostrato ciò che si vuole far vedere, mentre la parola del diretto consumatore ha sicuramente un valore in più nel persuadere nuovi clienti. L'ultimo canale attraverso cui Tesla ha sviluppato la propria immagine sono stati i Social Network e l'utilizzo del marketing virale, con il cui sviluppo è riuscita a rendere la vendita di auto sempre più un'esperienza social. Dando uno sguardo ai numeri di Tesla, attraverso i dati raccolti dal software di PR analytics Trendkite, nella prima settimana di lancio la Model 3 ha ricevuto 34.000 mention, superando del 126% l'intera industria delle auto elettriche (circa 15.000 mention). Sui Social il brand ha raggiunto quasi un milione di condivisioni: 900.000 da Facebook, 125.000 da Twitter e 75.000 da LinkedIn. La compagnia è molto seguita sui Social poiché utilizza tale mezzo per tenere costantemente informati gli utenti sulle novità che riguardano i modelli di loro interesse, trasformando i profili social in un luogo virtuale di incontro per i fan della casa automobilistica, dove hanno anche modo di confrontarsi. Questi tre canali chiave del marketing di Tesla Motors sono risultati sicuramente vincenti in un mercato in cui l'innovazione è sempre stata osteggiata. Soprattutto quando questa innovazione si muoveva nel senso contrario rispetto a quello dell'industria petrolifera.

Ultimo aspetto del Marketing Mix è poi il prezzo. Come già detto, questa è sicuramente una delle variabili più importanti e da cui l'azienda dipende in maggior modo. Anche qui Tesla compie una scelta che in molti avrebbero contestato, ma che con il tempo si è dimostrata essere giusta. Molte aziende nel lancio di un nuovo prodotto preferiscono prezzi di penetrazione, ossia prezzi più bassi per acquisire quote di mercato. La scelta di Tesla si è invece orientata verso la scrematura, lanciando i suoi primi due prodotti ad un prezzo molto più alto dei suoi

concorrenti. In questo modo l'azienda è riuscita a dare un'idea di altissima qualità e a conquistare clienti più concentrati sul prodotto che sul prezzo. L'obiettivo era, infatti, quello di sfruttare le vendite per ottenere fondi necessari ad ampliare la produzione costruendo la Gigafactory, in modo tale da abbassare man mano il prezzo di vendita dei suoi prodotti. In linea con questa strategia l'ultimo modello, Model 3, si è presentato al mercato con un prezzo molto più basso e molto più competitivo facendo accedere i prodotti Tesla in un nuovo segmento di mercato.

Come si evince dalla celebre rivista economica Forbes, gli *high-end disruptors*, innovatori di fascia alta, sono coloro che producono innovazioni che hanno performance che superano quelle dei prodotti esistenti su attributi critici, vendono attraverso la tecnica del premium price raggiungendo prima i consumatori più ricchi e poi la massa. Esempi di high-end disruptors sono Apple con il suo iPod che superò il Sony Walkman rendendolo obsoleto, il caffè di Starbucks e tantissime altre imprese che sono entrate nell'alta parte del mercato, senza che i loro incumbent reagissero con la velocità necessaria. Tesla sembra essere indirizzata a diventare una high-end disruptors del mercato dell'automotive. Il piano marketing di Tesla presenta soluzioni che si differenziano da quelli che finora erano gli standard del mercato. La scelta coraggiosa, ma allo stesso tempo ben curata e progettata, ha posto il marchio Tesla tra i più importanti del settore. Il successo e la fiducia dei consumatori sono tangibili nella riuscita del lancio del suo ultimo modello, il quale ha avuto centinaia di migliaia di pre-order prima che lo stesso prodotto venisse presentato. I consumatori si sono, quindi, totalmente fidati del brand acquistando "al buio", non conoscendo né caratteristiche né design, ma semplicemente per il desiderio di possedere una Tesla.

#### 4. Gestione finanziaria

#### 4.1. Funzioni e obiettivi della gestione finanziaria

La gestione finanziaria è una delle operazioni più importanti per l'impresa. Come è ben noto un'impresa necessita di liquidità per poter proseguire nel suo business, non sempre però ne è in possesso; a tal fine entra in gioco l'aspetto finanziario. Sempre più frequentemente, infatti, le imprese sono solite indebitarsi con banche, attraverso prestiti, o con enti pubblici o privati, attraverso emissioni di strumenti finanziari. L'obiettivo di tali operazioni è quello di raccogliere capitale dal mercato finanziario per investirlo nel business aziendale e, infine, restituire, con aggiunta di interessi, il capitale preso a prestito. Esistono varie teorie su quale sia l'obiettivo finale dell'impresa, che hanno creato nel tempo molti dibattiti. Una prima ipotesi è quella di un'attività direttiva basata sulla crescita aziendale, differente dalla prospettiva che suggeriva Porter, mirante alla creazione di un vantaggio competitivo sostenibile, ma, l'obiettivo che oggi sembra essere comunemente accettato dalla prassi manageriale è la creazione di valore per l'azionista, che si basa sull'idea che l'impresa debba massimizzare il valore economico del suo capitale di rischio (shareholders value). Il motivo dell'adozione di questa visione può essere visto nel fatto che in questo modo il management è focalizzato sui ritorni di lungo periodo, il rendimento di ogni investimento effettuato dall'impresa ha un ritorno atteso superiore al costo opportunità, tutti gli altri portatori di interessi sono soddisfatti.

Il metodo di analisi più utilizzato per valutare la gestione finanziaria è quello dello studio dei flussi di cassa presenti e futuri che l'impresa genera attraverso la propria attività. A tal fine viene calcolato il VAN dell'impresa, ossia il valore attuale dell'impresa, che prende in considerazione tutti i flussi di cassa presenti e futuri e dà un'idea generale su quelli che possono essere i risultati dei progetti intrapresi. Va precisato che tale metodo, basandosi su stime, incorpora comunque elementi incerti e per tale motivo può talvolta presentare imperfezioni. Per le

aziende quotate risulta più semplice la misurazione poiché il valore dell'impresa può essere sempre determinato in base alla sua capitalizzazione di borsa. Vengono poi utilizzati anche altri indici nella misurazione della redditività dell'impresa tra cui il ROI, che misura il ricavo che si ottiene sugli investimenti fatti, e il ROA, che misura la redditività relativa al capitale investito o all'attività svolta. Importante è anche analizzare il rapporto Debito/Equity al fine di misurare l'indebitamento dell'azienda.

# 4.2. La gestione finanziaria di Tesla

I segnali del mercato borsistico degli ultimi anni stanno spostando il fulcro del mercato automobilistico. Detroit, Torino, Wolfsburg e Toyota City, che sono state per lunghi anni capitali dell'auto e si sono scambiate la leadership più volte, sembrano ormai superate da quella che è il centro geografico dell'innovazione, la California. È proprio qui che sono nate tutte le più potenti imprese del momento ed è qui che sta costruendo la sua ascesa Tesla Motors. Il titolo dell'azienda californiana ha superato per capitalizzazione molte tra le imprese più importanti e "storiche" del settore: nel 2015 supera FIAT S.P.A., che aveva una capitalizzazione di 7,8 miliardi, nel 2016 General Motors e Ford che contavano su una capitalizzazione pari rispettivamente a 50,88 e 44,79 miliardi. Tesla si è così posizionata al vertice del mercato americano e tra le prime in quello mondiale:

Compagnia	•	Capitalizz. Mld\$	<b>-</b>
Toyota Motor Corp.			172,9
Daimler AG			75,8
BMW			57
Honda Motor Co. Lt.			51,9
Tesla Inc.			50,95
General Motors Co.			50,88
Ford Motor Co			44,79
Nissan Motor CO. Lt.			38,47
Audi AG NPV			27,33
Fiat Chrysler Auto.			15,41
Mitsubishi Motor			9,09
		Fonte: BL	OOMBERG

Il fattore che però desta più sospetto tra gli esperti è la differenza in termini di profitto tra le aziende. Infatti, mentre sul mercato General Motors prevede di chiudere l'anno con un guadagno di 9 miliardi di dollari, la Ford 6,3 miliardi di dollari, Tesla potrebbe chiudere con una perdita di 950 milioni. La domanda che molti si pongono è, quindi, il motivo per cui molti investitori continuino a scegliere il titolo Tesla tanto da garantirne una continua crescita come si evince dall'andamento del titolo.



Alla base delle scelte degli investitori più che i prodotti in sé realizzati da Tesla vi sono le idee dell'azienda californiana e le scelte visionarie intraprese. Tesla è un'azienda misurata non secondo gli effettivi fondamentali finanziari, bensì sulle proprie promesse, dove il valore attuale delle azioni rappresenta la proiezione dei possibili *cash flow* derivanti da strategie di sviluppo più volte sbandierate. Nonostante ciò non mancano gli acquirenti: Ron Baron, titolare dell'omonimo gruppo di *investment management*, ha acquistato 1,6 milioni di azioni Tesla, ed è sicuro che il valore raddoppierà entro il 2020 e triplicherà di lì ancora entro il 2025, portando l'azienda della Silicon Valley ai vertici della classifica mondiale (sempre stando alla capitalizzazione). Per quanto riguarda gli investimenti di Tesla va citata

l'acquisizione di SolarCity, fornitore Californiano di sistemi ad energia solare, grazie al quale Tesla non è più soltanto una casa automobilistica, ma una vera e propria società di energie alternative, e la costruzione della Gigafactory in collaborazione con Panasonic, dove si produrranno celle per le batterie agli ioni di litio necessarie per la produzione della Model 3. Per finanziare l'espansione delle strutture produttive per le sue auto e le sue batterie, l'azienda non prevede un profitto fino al 2020. Il ROI di Tesla nella seconda metà del 2016 era in negativo per l'88%, il ROA negativo del 6,4% e il margine di profitto negativo del 21,9% stando alle analisi di TK McDonald per il sito "Investopedia".

Nonostante l'enorme successo del titolo del brand californiano in realtà la situazione economica non è così florida come si crede; la casa automobilistica nel 2016 ha, infatti, visto diminuire ancora di più la propria liquidità ed ha dovuto rimborsare più di 400 milioni di dollari agli obbligazionisti. Diversamente da quanto accade nelle altre aziende high-tech di Cupertino, Tesla non gode di alti profitti e bassi investimenti. A differenza di aziende "solo digitali" come Facebook, essa è, infatti, produttrice di beni materiali che necessitano di un impianto produttivo, approvvigionamenti di materie prime e manodopera che ovviamente hanno costi superiori. Alla fine del 2015, il suo rapporto debito/capitale è stato di 2.455, che è nella media dell'industria. Tuttavia, la valutazione del mercato di Tesla è sovrastimata e fornisce un rapporto più basso rispetto ad altre case automobilistiche più consolidate. Inoltre, è vero che Tesla ha superato i suoi competitors americani in borsa ma quanto ad auto vendute i dati non sono paragonabili, mentre le vendite delle case "storiche" superano i milioni di unità quelle dell'azienda californiana non arrivano a 100.000 unità.

Stando poi all'indagine "Navigant Research", pubblicata il 3 aprile 2017, risulta che, nonostante le tante dichiarazioni di Elon Musk, sono proprio Ford e General Motors le società più avanzate nella corsa alla macchina senza pilota, seguite da altri due colossi dell'auto, Daimler e Renault-Nissan; sesta posizione per Google, con il suo segmento di ricerca dedicato Waymo, soltanto dodicesima

posizione per Tesla, seguita da colossi come Uber e Baido. Inoltre Ford è pronta ad offrire nei prossimi quattro anni un servizio *car sharing* affidato a macchine che si guidano da sole, puntando così all'eliminazione della proprietà privata e alla riduzione dei veicoli in circolazione, obiettivo perseguito da altre grandi aziende come Google e Uber.



I competitors di Tesla non sono quindi così indietro come ci si può aspettare dall'ascesa del titolo azionario e dalle aspettative ad esso legate. Sono le promesse di Musk, tra tutte il viaggio su Marte low-cost in pochi anni, che spingono investitori da tutto il mondo, come il colosso web cinese Tencent, ad acquistare il titolo californiano rendendolo tra i più prolifici del momento. Ovviamente il titolo Tesla incorpora una tremenda incertezza. Non è, quindi, adatta agli investitori che cercano finanziamenti rock-solid. Il mercato ha aspettative molto alte, un rallentamento della crescita potrebbe portare ad un grave calo del prezzo delle azioni e allo scoppio di un eventuale bolla speculativa che potrebbe creare non pochi problemi. La struttura del capitale di Tesla sarà difficilmente stabile se l'impresa non riuscirà a crescere in modo significativo dal punto di vista delle

entrate, offrendo maggior fiducia ai propri investitori, ai creditori e agli azionisti, e aumentando contemporaneamente il rendimento del patrimonio netto, il ritorno sugli attivi e sui margini di profitto.

Il punto di forza di Tesla è sicuramente il fatto che tutti sembrano aver fiducia nelle sue possibilità, lo si evince sia dal mercato dell'auto (mentre Tesla si prepara al lancio della Model 3, la sua "utilitaria" da 35mila dollari, General Motors è già sul mercato con la Chevrolet Bolt, un'auto totalmente elettrica con un costo che non supera i 40mila dollari e con un'autonomia di 300 chilometri, ma è il Model 3 ad aver già raccolto circa 400mila prenotazioni al buio superando la rivale); sia dal mercato azionario con un titolo in continua crescita.

#### 5. Riflessioni conclusive

La casa automobilistica californiana Tesla sarà sicuramente protagonista, in positivo o in negativo, del futuro del settore dell'automotive. Le innovazioni da essa apportate nella strategia, nel marketing e soprattutto nel modo di concepire l'auto da parte dei consumatori, sono ormai un punto di riferimento per tutte le case automobilistiche del mondo. La base del progetto è il trasformare il settore automobilistico radicalmente, spostandolo verso un futuro sostenibile e che veda il rispetto dell'ambiente come base del proprio sviluppo; per questo motivo può, quindi, essere concepita come una venditrice di "futuro". Tale trasformazione non sarà sicuramente semplice, troppi gli interessi che sono in gioco a partire da quelli delle "lobby del petrolio" che, fino ad oggi, hanno dettato le regole del gioco. Alla base vi è un bisogno di cambiamento sempre più forte, che partendo dalle istituzioni mondiali arriva fino ai singoli consumatori, progressivamente sempre più propensi all'adozione di nuove tecnologie per gli spostamenti e più sensibili a problemi di tipo ambientale. Sono molti gli investimenti che l'azienda sarà costretta a fare per potersi mettere alla pari con le proprie competitor aumentando quello che sembra essere il vero "tallone d'Achille" di Tesla, ossia i debiti.

Fino ad ora l'azienda californiana si è dimostrata più che capace di competere su uno dei mercati più difficili da penetrare e soprattutto da modificare così radicalmente. In conclusione, che Tesla "vinca o perda" avrà sempre il merito di aver precorso i tempi con le sue scelte. Sarà, chiaramente il mercato, con le sue solo parzialmente prevedibili dinamiche, a decretare chi meriterà il ruolo di leader del settore dell'auto elettrica che si va formando.

# Bibliografia - Sitografia

- F. Fontana M. Caroli, Economia e Gestione delle imprese, Milano 2013
- http://allround-engineering.blogspot.it/2014/02/la-fabbrica-tella-tesla-motor-come-si.html
- P. Bottazzi, Tesla, l'azienda piena di debiti che vende il futuro in «Pagina99» 14/04/2017
- https://www.tesla.com/it\_IT
- <a href="http://www.panorama.it/economia/aziende/tesla-modello-business-vincente-per-le-auto-elettriche/">http://www.panorama.it/economia/aziende/tesla-modello-business-vincente-per-le-auto-elettriche/</a>
- http://www.datamanager.it/2014/07/tesla-motors-quando-linnovazione-diventa-disruptive/
- <a href="https://scienceofrevenue.com/tag/tesla-marketing-strategy/">https://scienceofrevenue.com/tag/tesla-marketing-strategy/</a>
- <a href="http://www.lastampa.it/2017/02/27/esteri/elon-musk-annuncia-porteremo-sulla-luna-due-privati-cittadini-nel-5x3hMvNM1hEAm2xQ6tWevK/pagina.html">http://www.lastampa.it/2017/02/27/esteri/elon-musk-annuncia-porteremo-sulla-luna-due-privati-cittadini-nel-5x3hMvNM1hEAm2xQ6tWevK/pagina.html</a>
- <a href="http://www.ilsole24ore.com/art/motori/2017-03-31/tesla-model-3-lancio-si-avvicina-ecco-caratteristiche-101227.shtml?uuid=AEfQh4w">http://www.ilsole24ore.com/art/motori/2017-03-31/tesla-model-3-lancio-si-avvicina-ecco-caratteristiche-101227.shtml?uuid=AEfQh4w</a>
- <a href="http://mobile.ilsole24ore.com/solemobile/main/art/finanza-e-mercati/2017-04-04/il-mercato-scommette-tesla-e-nuova-ford-borsa-e-strada-175101.shtml?uuid=AEiSEQz&refresh ce=1">http://mobile.ilsole24ore.com/solemobile/main/art/finanza-e-mercati/2017-04-04/il-mercato-scommette-tesla-e-nuova-ford-borsa-e-strada-175101.shtml?uuid=AEiSEQz&refresh ce=1">http://mobile.ilsole24ore.com/solemobile/main/art/finanza-e-mercati/2017-04-04/il-mercato-scommette-tesla-e-nuova-ford-borsa-e-strada-175101.shtml?uuid=AEiSEQz&refresh ce=1">http://mobile.ilsole24ore.com/solemobile/main/art/finanza-e-mercati/2017-04-04/il-mercato-scommette-tesla-e-nuova-ford-borsa-e-strada-175101.shtml?uuid=AEiSEQz&refresh ce=1">http://mobile.ilsole24ore.com/solemobile/main/art/finanza-e-mercati/2017-04-04/il-mercato-scommette-tesla-e-nuova-ford-borsa-e-strada-175101.shtml?uuid=AEiSEQz&refresh ce=1">http://mobile.ilsole24ore.com/solemobile/main/art/finanza-e-mercati/2017-04-04/il-mercato-scommette-tesla-e-nuova-ford-borsa-e-strada-175101.shtml?uuid=AEiSEQz&refresh ce=1">http://mobile.ilsole24ore.com/solemobile/main/art/finanza-e-mercati/2017-04-04/il-mercato-scommette-tesla-e-nuova-ford-borsa-e-strada-175101.shtml?uuid=AEiSEQz&refresh ce=1">http://mobile.ilsole24ore.com/solemobile/main/art/finanza-e-mercati/2017-04-04/il-mercato-scommette-tesla-e-nuova-ford-borsa-e-strada-175101.shtml?uuid=AEiSEQz&refresh ce=1">http://mobile.ilsole24orefresh ce=1">http://mobile.
- https://it.wikipedia.org/wiki/Strategia d%27impresa
- SWOT\_Analysis\_\_Tesla\_Motors,\_Inc\_.aspx
- https://scenarieconomici.it/tesla-ovvero-la-rivoluzione-o-la-sparizione-del-concessionario-dauto/
- la-storia-tesla-sogno-elettrico-elon-musk-194525.shtml
- http://argomenti.ilsole24ore.com/elon-musk.php
- Segmenti di automobili in Europa
- http://www.marketwatch.com/story/tesla-breaks-into-the-top-10-most-valuable-car-brands-2016-06-08
- http://marketrealist.com/2015/09/understanding-tesla-motors-marketing-strategy/
- http://panmore.com/tesla-motors-inc-marketing-mix-4ps-analysis
- <a href="http://www.brittonmdg.com/the-britton-blog/tesla-motors-inspiration-in-design-innovation-in-marketing">http://www.brittonmdg.com/the-britton-blog/tesla-motors-inspiration-in-design-innovation-in-marketing</a>

- <a href="http://www.qmac.ca/teslas-marketing-strategy-accelerating-the-world-into-sustainable-transport/">http://www.qmac.ca/teslas-marketing-strategy-accelerating-the-world-into-sustainable-transport/</a>
- https://mpk732t12016clusterb.wordpress.com/2016/04/11/tesla-an-electric-marketing-strategy/
- <a href="http://www.infodata.ilsole24ore.com/2017/01/30/scopri-le-aziende-piu-innovative-secondo-boston-consulting/">http://www.infodata.ilsole24ore.com/2017/01/30/scopri-le-aziende-piu-innovative-secondo-boston-consulting/</a>
- http://www.ninjamarketing.it/2016/04/27/tesla-ingredienti-tech-successo-case-study/
- <a href="http://www.investopedia.com/articles/markets/052316/tesla-stock-capital-structure-analysis-tsla.asp">http://www.investopedia.com/articles/markets/052316/tesla-stock-capital-structure-analysis-tsla.asp</a>
- <a href="http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-05-09/lauto-elettrica-scossa-tesla-210530.shtml?uuid=AbtY2VuH&fromSearch">http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-05-09/lauto-elettrica-scossa-tesla-210530.shtml?uuid=AbtY2VuH&fromSearch</a>
- <a href="https://www.motorsportrepublic.com/tesla-supera-in-valore-gm-e-ford/">https://www.motorsportrepublic.com/tesla-supera-in-valore-gm-e-ford/</a>
- <a href="http://www.quattroruote.it/news/industria/2017/04/28/1">http://www.quattroruote.it/news/industria/2017/04/28/1</a> editoriale del numero di maggio perch e le azioni tesla valgono cosi tanto.html
- <a href="https://www.navigantresearch.com/research/navigant-research-leaderboard-report-automated-driving">https://www.navigantresearch.com/research/navigant-research-leaderboard-report-automated-driving</a>
- <a href="http://mobile.ilsole24ore.com/solemobile/main/art/finanza-e-mercati/2017-04-10/tesla-sorpassa-gm-e-diventa-numero-a-wall-street-155049.shtml?uuid=AEaxGm2&utm\_source=dlvr.it&utm\_medium=facebook">http://mobile.ilsole24ore.com/solemobile/main/art/finanza-e-mercati/2017-04-10/tesla-sorpassa-gm-e-diventa-numero-a-wall-street-155049.shtml?uuid=AEaxGm2&utm\_source=dlvr.it&utm\_medium=facebook</a>
- http://www.focus.it/comportamento/economia/i-guai-finanziari-di-elon-musk